قواعد التحليل النفسي

والمعالجة النفسية والسلوكية



تأليف

الدكتور محمد سرور الحريري





قواعد التحليل النفسي

و المعالجة النفسية و السلوكية

الطبعـة الأولـى

1436هـ - 2016م



الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508

جـــوال : 00962795699711

E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

(2015/1/233)

رقم التصنيف: 150

المؤلف ومن في حكمه:

محمد سرور الحريري

الناشر

الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان – الأردن

عنوان الكتاب:

قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية

الواصفات:

/علم النفس//التحليل النفسي/

ISBN :978-9957-590-23-9

قواعد التحليل النفسي و المعالجة النفسية و السلوكية

تأليـــف

الدكتـور محمـد سـرور الحريـري



الأكاديمون للنشر والتوزيع

المقدمـــة

الحمد اللـه، والصلاة والسلام على رسول اللـه، أما بعد :

فإن موضوع هذا الكتاب هو قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسـية والسـلوكية قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية حيث أننـا سـنتعرض في هـذا الكتـاب إلى بعض قوانين العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري والسلوكي.

وفي هذا الكتاب قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية سوف نتعرض إلى شخصيات المدراء والموظفين وسـوف نتعـرف إلى العديـد مـن الشخصـيات ضـمن أطـر وقوانين قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية وسوف نتعرض إلى النظريـات السلوكية لمختلف الشخصيات.

وفي هذا الكتاب سوف نتعرف إلى متى يمكننـا فهـم شخصـيات وسـلوكيات الأفـراد والمـوظفين والعـاملين والإداريـين كـما أننـا سـوف نقـوم بهـذا الكتـاب بتحليـل بعـض الاستراتيجيات السلوكية في التعامل مع المـوظفين والإداريـين والأشـخاص الآخـرين وسـوف نقوم بإيجاد حلول لمختلف السلوكيات والأعمال والأفعال الإدارية ضمن قوانين و تعـاريف العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري والسلوكي.

ومن أهم أهداف هذا الكتاب هو تبصير الموظفين والإداريـين والعـاملين في الشركات والمنظمات في مختلف الإدارات والوحـدات والمؤسسـات والأقسـام بطرق التعامل الأمثل مع مختلـف الشخصـيات الاجتماعيـة ومعرفـة حاجـات ورغبات ومتطلبات كثير من الموظفين والإداريين وكيف يمكننا التوافق وإحداث جو من الوفاق والتوائم والوئـام مـع مختلـف الشخصـيات الإداريـة المتعـددة

والشخصيات الاجتماعية التي نتواصل معها يومياً في حياتنا في كثير من المنشآت والمؤسسات الإدارية والمنظمات وغيرها.

ونظراً لأهمية فهم طريقة الأشخاص ولمعرفة ماهية الميول والإمكانيات لكثير من الأشخاص والشخصيات الإدارية والقيادية والاجتماعية فإنه علينا جميعاً كمدراء وموظفين وإداريين فهم ومعرفة ودراسة وتحليل وتحديد مختلف أنماط الشخصيات ومعرفة المعلومات المتعلقة بسلوكيات هذه الشخصيات الاجتماعية وكيف يمكننا تلبية حاجات ورغبات المدراء والموظفين وكيف يمكننا السيطرة على عقول ونفوس وأذهان مختلف الأشخاص في كثير من المنظمات الإدارية والاجتماعية.

وفي كتابنا هذا سوف نتعرف على نوعية كل شخص كما سوف نتعرف على أنواع وأشكال متعددة ومتنوعة من شخصيات كثيرة ضمن أصناف وأنواع الشخصيات الإدارية المختلفة.

فهناك أشخاص من المدراء والقياديين والموظفين دقيقين جداً في أعمالهم بينما هناك أشخاص لا يهتمون بالدقة ولا بحصول النتائج الدقيقة والصحيحة في أعمالهم وهذا فرق كبير فيما بينهما.

بينما هناك أشخاص من الموظفين والإداريين يجتنبون الأخطاء وحصول الأخطاء ويبحثون عن الطرق المضمونة بينما هناك كثير من الشخصيات الإدارية والقيادية والموظفين في كثير من الشركات والمنظمات الإدارية الذين يقومون بمباشرة الأعمال دون التفكير في النتائج المستقبلية ودون البحث عن الأخطاء ودون الاستفادة من الأخطاء السابقة وهذا فرق عظيم وشاسع بينهما.

بينما هناك كثير من الشخصيات في الشركات والمنظمات تقوم بنقد ذاتها نقداً دائماً سلبياً وهناك المدراء والموظفين الآخرين ضمن هذه الشركات في كثير

من الأقسام الإدارية يقومون بالابتعاد عن جلد الذات والتفكير في حلول جادة وبنائه.

وبسبب تنوع وتغير وتعدد هذه الأشكال والأشخاص والأنواع من الموظفين والإداريين فإنه لابد من التمييز والتفريق بين مختلف الشخصيات الإدارية والقيادية كما يجب أن نفرد ونخصص موضوعاً وكتاباً وبحثاً إدارياً خاصاً بقواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية ومن هذه الأهميات ولهذه الأسباب كان كتابنا هذا، رجياً أن تعم الفائدة العلمية من هذا الكتاب.

هذا والله الموفق،،،

موضوع هذا الكتاب

إن هـذا الكتـاب مخـتص في مجـال قواعـد التحليـل الـنفسي والمعالجـة النفسـية والسلوكية وسوف نقوم في هذا الكتاب بالتعرف على مختلف أنمـاط الشخصـيات الإداريـة والقيادية والاجتماعية كما أننا سوف نتعـرف في هـذا الكتـاب عـلى قـوانين وأنمـاط قواعـد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية وسوف نتحدث عن نظريات قواعد التحليـل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية كما أننا سوف نقـوم بتحليـل وتفسـير وجهـات نظـر العلماء والباحثين في مجال العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري والسلوكي.

إننا في هذا الكتاب سوف نتطرق إلى فهم أنماط الشخصـيات المختلفـة في كثـيرٍ مـن المنشآت والمنظمات الإدارية.

كما سوف نتعرف على كيفيـة التعامـل مـع هـذه الشخصـيات ومـع هـذه الأنمـاط القيادية المتعددة بإيجابية.

كما أننا في هذا الكتاب سوف نتطرق إلى موضوع نقـوم بـه بتحليـل ومعرفـة متـى تكون الشخصيات والسلوكيات متفقة ومتسقة ومتوائمة ومتـى يحـدث الخـلاف فـيما بـين الموظفين والإداريين.

وفي هذا الكتاب سوف نتطرق إلى الاسـتراتيجيات السـلوكية للتعامـل مـع المـوظفين والإداريين.

كما أننا سـوف نتحـدث في هـذا الكتـاب عـن مراحـل تقسـيم وأطـوار أداء العمـل الوظيفي في الشركات والمنظمات الإدارية.

كما سوف نتطـرق في هـذا الكتـاب إلى معرفـة مراحـل التوافـق العمـلي والوظيفي فيما بين الموظفين في الشركات والمـنظمات الإداريـة كـما أننـا سـوف

نتعرف في هذا الكتاب إلى محاولة جادة لعلاج وحل المشكلات السلوكية ضمن إطار العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري والسلوكي.

إننا في هذا الكتاب سوف نتعرض إلى كثيرٍ من المواضيع منها تحليل الشخصيات الإدارية وتحليل الأنماط القيادية ومعرفة كيفية التعامل مع مختلف الشخصيات الإدارية والقياديين.

كما أننا سوف نتعرف إلى كيفية التعامل مع الموظفين والإداريين وكيفية التعامل مع المشرفين والمدراء والمسئولين المختصين بإدارة الموارد البشرية وإدارة شئون الأفراد.

كما سوف نتعرف في هذا الكتاب إلى كيفية تفسير الشخصيات وحساسيات الكثير من الشخصيات تجاه الكثير من القضايا والأمور وكيف يمكن حل وعلاج السلوكيات الخاطئة لدى الشخصيات في المجتمع.

كما سوف نتعرف في هذا الكتاب إلى معرفة أهمية المقابلات الشخصية ومعرفة مدى ملائمة الأشخاص للأعمال والوظائف الشاغرة في المنظمات.

كما أننا سوف نتعرف في هذا الكتاب إلى أهمية ونماذج اختبارات الأشخاص الموظفين وما هي النماذج الخاصة بالاختبارات الشخصية الموضوعية والنفسية لاختيار أفضل الموظفين للأعمال الشاغرة والوظائف في المنظمات.

كما أننا في هذا الكتاب سوف نتعرف على مراحل تبلور وتطور الأفكار لدى شخصيات الأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في كثير من المنظمات.

كما سوف نتعرف في هذا الكتاب إلى كيفية التعامل مع مختلف الشخصيات ضمن قوانين العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري والسلوكي.

الخطة العلمية لمواضيع الكتاب

مدخل عام لعلم النفس الإداري: (أنماط الشخصيات الإدارية ضمن إطار العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري والسلوكي).

أهمية هذا الكتاب

إن هناك العديد من الأهميات من جراء وضع هذا الكتاب ومن هذه الأهميات ما يلي:

1. أن يقوم المدراء بالاستفادة من هذا الكتاب.
2. أن يتعرف الموظفين والإداريين على كيفية التعامل مع مختلف الشخصيات الإدارية في الشركات والمنظمات التي يعملون فيها.
3. التغلب على المشكلات أثناء التعاملات الإدارية والإجتماعية فيما بين الأشخاص.
4. إيجاد حلول للمشكلات الفردية والوظيفية من خلال التعامل البناء والهادف فيما بين الأفراد والموظفين.
5. أن يتعرف الموظفين على مختلف أنماط المدراء وكيفية التعامل معهم.
6. أن يتعرف المدراء على مختلف شخصيات وأنماط موظفيهم ويقومون بمعرفة كيفية التعامل الإيجابي مع مختلف الموظفين والأفراد العاملين.
7. أن يقوم المدراء والمسئولين بإيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن سلوكيات الأشخاص الموظفين والعاملين.
8. معرفة أساليب التعامل المناسبة مع الموظفين والأفراد.
9. التعرف على إستراتيجية التعامل السليم مع مختلف الشخصيات.
10. معرفة رضا الموظفين عن أدائهم وأعمالهم.

11. معرفة كيفية رفع الروح المعنوية لدى الأفراد.
12. معرفة كيفية إحداث التوافق والتوائم ما بين الأفراد والموظفين.
13. حلول المشكلات النفسية والإدارية والشخصية الناتجة عن الأفراد.
14. الحد من المشكلات والاضطرابات السلوكية.
15. إيجاد بيئة إيجابية فعالة للتفاعل مع متطلبات ومهارات الموظفين والأفراد والأشخاص.
16. دعم الموظفين والأشخاص والأفراد نفسياً ومعنوياً.
17. معرفة أنماط السلوكيات الاجتماعية ضمن إطار العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري والسلوكية.
18. معرفة مراحل التوافق الوظيفي والعملي.
19. معرفة مراحل التطور في أداء الأعمال لدى الموظفين في الشركات.
20. القيام بعمليات التنظيم الإداري والمعنوي الإيجابي والفعال لرفع الروح المعنوية لدى الأفراد.
21. معرفة مختلف السلوكيات الاجتماعية والمؤثرات الاجتماعية على هذه السلوكيات.
22. معرفة اثر العلاقات الإيجابية الفعالة فيما بين الأشخاص.
23. معرفة الحاجات الاجتماعية الضرورية للأفراد.

تأطير ووضع قوانين للتعاطف وقوانين التعاون والمساعدات الاجتماعية والطاعة فيما بين الأفراد والموظفين والإداريين.

مدخل عام لعلم النفس الإداري

الإطار العام لأنماط الشخصيات في علم النفس الإداري

أنماط الشخصيات الإدارية ضمن إطار العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري والسلوكي

إن هناك العديد من الأنماط الشخصية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في الشركات والمنظمات وسوف نتطرق إلى ذكر هذه الأنماط للتعرف على مختلف أنماط هذه الشخصيات ومن هذه الأنماط الشخصية ما يلي:

أنواع الشخصية السلوكية:

1. الشخصية الدقيقة في تتبع الأمور حيث تقوم هذه الشخصية بمحبة الإطلاع وتتبع الأمور وملاحقة الأوضاع ومعرفة المستجدات وهي شخصية قيادية جيدة.

2. الشخصية الدقيقة جداً والملاحظة للنتائج والأخطاء حيث تقوم هذه الشخصية بملاحظة كل صغيرة وكبيرة كما تحفظ هذه الشخصيات العديد من الأمور وتقوم بمعرفة الأخطاء لتجنبها وهي شخصية ذات فكر إداري إيجابي.

3. الشخصية ذات الأفكار الوسطية في ملاحظة النتائج وتتبع الأوضاع وهي تلك الشخصية التي تتبع المنهج الوسطي في وضع الحلول للمشكلات وهي الشخصية المحايدة ذات الفكر الإداري المحايد.

4. الشخصية التي تبحث عن الأخطاء بهدف النقد اللاذع وهي شخصية لائمة لوامة لا تصلح للنموذج القيادي الإداري الفعال.

5. الشخصية التي تتحايد وقوع الأخطاء وهي تلك الشخصية التي تجتنب حصول الأخطاء وتستفيد من أخطائها السابقة وتعمل على تطوير ذاتها والاستفادة من أخطائها وهي شخصية قيادية ناجحة.

6. الشخصية المخطئة تماماً وتقع في الخطأ دائماً ولا تستفيد من أخطائها السابقة وهي الشخصية غير المنتبهة وغير المتيقظة ولا تعمل إلا بأوامر من مشرفين وإداريين ولا ينبغي أن يتم توكيلهم بالأمور.

7. الشخصية المنتقدة لذاتها وهي شخصية إيجابية لمعرفة الأخطاء ولتجنب حدوث الأخطاء في المستقبل.

8. الشخصية المنتقدة لغيرها وهي الشخصية التي تبحث عن أخطاء الآخرين ولا تلوم ذاتها على الإطلاق بل تلقي اللوم بشكل دائم على الأوضاع والظروف والأفراد.

9. الشخصية التي تهتم بإمكانيات الموظفين والأفراد وتقوم بتشجيع العاملين وتهتم بهم.

10. الشخصية التي تهتم بالموارد المالية وتعتمد بشكل دائم على الأمور المادية الملموسة ولا يمكن أن تتأقلم إلا في ظل جو مادي مريح.

11. الشخصية المنضبطة في المواعيد.

12. الشخصية المنظمة في أعمالها.

13. الشخصية التي تشعر بالقلق تجاه الأعمال الجديدة وهي شخصية تخاف من المستقبل المجهول.

14. الشخصية التي تحب التغيير والتنويع في الأمور والإدارات والواجبات.

15. الشخصية ذات الفكر المستقل ولا تقبل نقد الآخرين.

16. الشخصية الخيالية ذات الفكر غير الواقعي.

وفي مختلف هذه الأنماط الشخصية والتي أدرجناها كنموذج من النماذج للشخصيات فإننا سوف نقوم بتوضيح القاعدة المستنبطة من هذه الأصناف المتعددة وهي كما يلي:

1. إن الشخصية الدقيقة في أعمالها ومتابعاتها وملاحظاتها غالباً ما تميل إلى نقدها لذاتها وتقوم بتصحيح أخطائها بشكل دائم.

2. إن الشخصية التي تكون ذو فكر وسطي ومنهجي معتدل في النقد وفي البحث على الأخطاء لتجنبها هي غالباً ما تكون شخصية ذو اهتمام بالأمور المادية والمعنوية.

3. إن الشخصية التي تعتمد على الفكر الحيادي في تفكيرها وطريقة تعاملها غالباً ما تكون منظمة من الظاهر ومترددة وقلقة من الداخل.

4. إن الشخصية المترددة لا تصلح للقيادة الإدارية.

5. إن الشخصية التي تبحث عن الأخطاء لإلقاء اللوم على الآخرين إنما تعتبر شخصية ساخطة وناقمة على الأفراد والمجتمع.

6. إن الشخصية التي تفخر بأعمالها دائماً إنما هي شخصية ذات فكر مستقل ولا تقبل النقد الهدام.

وفيما بعد هذه القاعدة واستنتاجها وإدراج الأنماط الشخصية المتعددة السابقة الذكر فإننا نود أن نشير إلى العديد من الأمور في قوانين قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية وهي كما يلي:

1. ينبغي التعامل مع الشخصيات والأنماط الحساسة بروح شفافة وواضحة وجادة كما يجب أن يتم التعامل معهم بواسطة عبارات افتتاحية جادة وجميلة تعبر عن الإنسانية والآمال والطموحات المشتركة.

2. من الملاحظ أن هناك كثير من الأشخاص والأفراد متشابهون في أفكارهم وأنماطهم وخبراتهم وعلى المدراء استغلال هذه الخبرات المشتركة والتشابهات في هذه السمات العامة لتوحيد جهود الأفراد والعمل على تشجيع الموظفين والعاملين.

نموذج إداري لأحد الموظفين لمعرفة انطباعاته النفسية الخاصة أثناء عمله في إحدى الشركات:

في إحدى الشركات قام أحد المدراء بإجراء مقابلة شخصية مع أحد الموظفين العاملين في هذه الشركة حيث تم سؤال هذا الموظف عن رأيه عن كثير من الأمور منها الصداقة والعلاقات الاجتماعية وغيرها فكانت لديه العديد من الإجابات التي تبلور لدينا فكرة كيفية التعامل مع مختلف الشخصيات من الموظفين وسوف نسرد هنا قصة هذه المقابلة.

وفيما يلي صفات هذا الموظف:

1. الصفات الشخصية والمظهرية:

العمر: 25 عاماً.

الوزن: بدين الجسم.

الشهادة: الجامعية.

المظهر الخارجي: عدم الاهتمام بالمظهر الجسمي.

الشعر: طويل وغير مرتب.

الملابس: قديمة وغير متسقة مع بعضها.

2. الصفات الشخصية السلوكية والعقلية:

1. يحاول هذا الشخص أن يبدو كأنه شخص عادي.

2. يقصد هذا الشخص في حركاته وإيماءاته لفت انتباه الآخرين.

3. يحاول هذا الشخص جذب الآخرين لقدرته العقلية وذكائه.

4. يتميز هذا الشخص بذكائه وبأنه موظف ذو قدرة عقلية جيدة.

3. الصفات الشخصية الأخلاقية العامة:

1. التصرف بكياسة وأدب ولطف.

2. التصرف بشكل يبدو عليه الاحترام الزائد عن اللزوم.

3. يهتم هذا الشخص بالأخلاق والذوق الرفيع.

4. يحب هذا الشخص الأدب في التعامل والاحترام القائم.

نص المقابلة مع الموظف:

قال المدير للموظف أخبرني عن نفسك؟

فتحدث الموظف عن نفسه في بداية هذه المقابلة واصفاً نفسه بقوله: أنني أشعر بأن مزاجي لا يحب المناقشة والأخذ والرد والعطاء والمجادلة كما أنني أرضخ وأرضى بالخضوع والاستقرار والإذعان الدائم كما أنني لا أهتم بكثير من الناس حيث أن كثير من الناس قد سبب لي الكثير من المتاعب وضيع علي الكثير من الفرص والأوقات كما أنني أشعر أن الآخرين لا يستحقون أي اهتمام من طرفي كما أني لا أحب كثير من الأشياء التي يحبها الناس.

ثم قال المدير للموظف ما رأيك في الموظفات اللاتي يعملن لدينا في الشركة؟

فرد الموظف بقوله: أنني أحتقر البنات ولا أحب زميلاتي في العمل في نفس القسم اللاتي يعملن معي في هذه الشركة كما أنني كل بنت أرتبط بها سببت لي الكثير من المشاكل ووضعتني في مآزق بطريقة أو بأخرى.

ثم قال له المدير ماذا تشعر به أخبرني عن أحاسيسك ومشاعرك ورغباتك؟

فأجابه الموظف قائلاً: أنني أشعر بأنني متوسط الذكاء ولدي قدر متوسط من التفوق ولست موهوباً ولا ذكياً، إنني أفكر في الأشياء التي أحبها فقط كما أن لدي إمكانيات ومواهب عظيمة لأكون أفضل، إنك لو سألت الآخرين عني لأخبروك بأني لست محبوب بين زملائي ومعارفي في العمل وذلك لأني لست متسامح كما أني لا أنسى، وأما إنك لو سألتني عن مشاعري السابقة نحو المدرسة فأني كنت أضيع وقتاً كبيراً في المدرسة لأني كنت كسولاً جداً في الدراسة، إنني أشعر بأنني جاهل في أمور كثيرة ولذلك أحتاج إلى مزيد من العلم والتعليم لأحصل على ما أريده كما أني قاسي كثيراً في تعاملي مع الآخرين، إنني أحب الصداقة والصحبة لكنني لا أحصل عليها ولا أملكها، إنني أحب الضحك والاستهزاء من متاعب الآخرين وهذا ما أملكه.

في ظل هذا النموذج وفي ظل هذا المثال الذي أوردناه قم بتدوين وكتابة ولو بعض الملاحظات عن صفات وملامح وسمات هذا الشخص وأذكر ما يعجبك من صفاته وما لا يعجبك من سماته.

وأما بدورنا كمحللين في هذا الكتاب فإننا نستطرد القول فنقول بأن كثيرُ من علماء النفس المعاصرون حاولوا إيجاد أنماط وحلول لتلك الأنماط المعينة

لكثير من الشخصيات كما حاولوا فهم مختلف الشخصيات ووضعوا تفسيرات وتحليلات لفهم ومعرفة كيفية التعامل مع هذه الأنماط المختلفة.

القواعد الستة لتحليل أنماط الشخصيات :

ومما قام علماء النفس بوضعه في تحليل هذه الشخصيات ومعرفة هذه الأنماط هو معرفة ما يلي:

1. معرفة أفكار هذا الشخص.
2. معرفة الدوافع والأسباب.
3. معرفة الانفعالات والأسباب المؤدية للانفعالات.
4. معرفة ميول ورغبات الأشخاص.
5. معرفة اتجاهات الأشخاص.
6. معرفة القدرات التي يتمتع بها الأشخاص.

وبناءً على هذه العوامل فإننا سوف نتطرق إلى تحليل هذه الشخصية السابقة وفقاً للعوامل التالية:

-1 معرفة أفكار هذا الشخص: يتمتع هذا الشخص بفكر متوسط وهو على قدر معين من المعرفة والمعلومات ويتظاهر بعدم المبالاة ولديه العديد من المعلومات وتتواجد لديه الكثير من الأفكار التي قام بإهمالها.

-2 معرفة الدوافع: هناك دوافع كثيرة أدت إلى جعل هذا الشخص لا يهتم بمظهره بعض الشيء وهناك دوافع أخرى نفسية وعاطفية أدت به إلى أخذ موقف من زميلاته في العمل في الشركة التي يعمل فيها.

-3 معرفة الانفعالات: حيث أن هذا الشخص لديه مواقف سابقة سلبية حيث صرح بقوله بأن كل بنت يرتبط بها أنها تضعه في مأزق بطريقة أو بأخرى ولذلك فقد أنفعل وتفاعل بسلبيته تجاه زميلاته.

4- معرفة الميول: يتضح جلياً أن ميول هذا الشخص هو الحصول على رغباته وقد فقد بعض الأشياء التي كان يمتلكها في الماضي ويبحث عن تعويضها في الوقت الحالي كما أنه يفكر دائماً بكيفية الحصول على ما يحبه ويرغبه.

5- معرفة الاتجاهات: يركز هذا الشخص على الاتجاه في التفكير في المستقبل وكيفية التخلص من المشكلات السلوكية التي يعاني منها في الوقت الحاضر.

6- معرفة القدرات: يتضح جلياً أن هذا الشخص لديه العديد من القدرات العقلية ولديه قدرة على الذكاء والتفكير ومحاولة كسب الآخرين وجذب انتباههم إلا أنه بحاجة إلى تعديل من سلوكياته .

وهذا هو السبب الرئيسي الذي جعلنا نكتب هذا الكتاب إذا أننا سوف نتطرق فيما سيأتي إلى كيفية معالجة وحلول المشكلات السلوكية وكيفية التغلب على مشكلات الأشخاص والأفراد ضمن إطار قواعد وقوانين ونظريات العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري والسلوكي.

أنواع الأشخاص الإداريين والعمليين والموظفين

أوضحت الدراسات النفسية الحديثة أن حوالي 30% من الناس حسيون ويعتمدون على إحساسهم ومشاعرهم في كثيرٍ من الأمور.

وأن 55% من الناس بصريون يعتمدون على الصور وما يحفظونه من أشكال عن طريق الاستخدام الفعال لأعينهم وأبصارهم وتخزين ما يرونه في عقولهم من صور وأحداث وأشكال من قصص وتجارب وغيرها.

وأن 15% سمعيون ويركزون على الاهتمام بأسمائهم ويحفظون ما يتلقونه من أحداث وتجارب من خلال حاسة السمع لديهم.

ويمكن أن يستفيد الإنسان من إشارات العين وتعبيرات الوجه واليدين والكفين في علم البرمجة اللغوية العصبية والنظام التمثيلي الخاص بكل إنسان.

أنواع الأنظمة التمثيلية في علم النفس الإداري والسلوكي:

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية عبارة عن أنظمة تمثيلية رئيسية وهي:

- أولاً: النظام الأول: النظام التمثيلي الصوري:

وهو الذي يعتمد على الأشكال والصور والمناظر.

ويسمى النظام البصري ويعتمد على الإدراك الناتج عن الرؤيا والصور المشاهدة والصور المحفوظة في ذاكرة الإنسان فهي إما صور حقيقية مشاهدة أو صور تخيلية يتخيلها الإنسان أو صور يتذكرها أو صور ينشئها.

صفات الشخص البصري:

ويتميز الشخص الذي يستخدم النظام البصري الصوري كنظام تمثيلي له بما يلي من الصفات:

1. التحدث بسرعة وبصوت عالي.
2. يأخذ أنفاس سريعة وقصيرة.
3. دائم الحركة ويتميز بالنشاط والحيوية.
4. يصلح لأن يكون قائداً لأزمة.
5. يصلح لأن يكون مدير لنشاطه الدائم.
6. يتميز الشخص ذو النظام البصري والصوري بالسرعة والحركة.
7. يتميز بالتفاعل العالي مع الأحداث والقضايا والأمور.
8. يناسب التخطيط الشامل.
9. يأخذ قراراته على ما يراه شخصياً وفق رؤيته.
10. يعطي اهتماماً كبيراً للصور والمناظر.

11. يتحدث بصوت عالي ومرتفع وصاخب.

12. متسرع.

13. يقاطع غيره أثناء الحديث.

14. يتحدث بسرعة.

15. لديه حب السيطرة وحب الأنا والذات.

16. يتسرع في الرد على الآخرين.

17. الكلمات عنده تسبق المعاني.

18. يعتمد على الحركات والإيماءات أثناء أقواله وكلامه.

19. يستطيع تخيل العواقب المستقبلية والنتائج.

20. له رؤية إستراتيجية شاملة.

21. يستطيع حين يتصرف بالاختبارات السريعة والمشكلات الطارئة بشكل جيد.

22. لا يستطيع أن يتأمل كثيراً في المشكلات والأمور والقضايا.

- ثانياً: النظام الثاني: النظام التمثيلي السمعي:

النظام السمعي وهو الإدراك الناتج عن السمع مثل سماع كلام الأشخاص أو سماع المذياع أو سماع كلام خارجي حقيقي أو سماع حديث النفس أو سماع أصوات مختلفة.

وهناك سمع حقيقي وهو الصوت الذي نسمعه مباشرة وحقيقة وندركه فعلاً.

وهناك سمع تذكري وهو السمع الذي نتذكره بعد سماعه بفترة.

وهناك سمع إنشائي وهو سمع نختلقه وننشئه ولم يسبق لنا معرفته أو سماعه.

صفات الشخص السمعي :

وهناك العديد من الصفات التي يتميز بها الشخص ذو النظام التمثيلي السمعي ومن هذه الصفات ما يلي:

1. هذا الشخص يستخدم طبقات مختلفة ومتعددة في صوته أثناء كلامه وحديثه مع الآخرين.
2. يتنفس بطريقة مريحة.
3. متزن ويتميز بقدرته الشديدة على الإنصات للآخرين.
4. لا يقاطع الآخرين أثناء حديثه.
5. يعطي اهتمام أكثر للأصوات من المناظر والصور والأحاسيس.
6. يأخذ قراراته على أساس سماعه وتحليلاته للمواقف.
7. مناسب للتخطيط المتعاقب وتخطيط العمليات.
8. عقلاني.
9. منطقي ويحلل الأمور.
10. تحليلي.
11. يهتم بتفسير الظواهر والقضايا ومعرفة أسرارها.
12. أكثر اتزاناً من غيره أثناء اتخاذه للقرارات.
13. يتميز بالحكم والرؤية والتنظيم للأفكار والأشياء.
14. يهتم بإدارة الوقت.
15. يستخدم المفكرات الشخصية.
16. لديه اهتمام كثير بالوقت.
17. يكثر الحديث عن التخطيط.
18. يحب جدولة الأعمال.

19. يفضل تطبيق الأعمال على أرض الواقع.

20. لا يستطيع اتخاذ قرارات سليمة في أوقات الأزمات والمشكلات.

21. أفكاره متسلسلة ومتعاقبة.

22. صاحب قرار سليم تحت ظروف العمل الهادئة والمستقرة.

23. حذر.

24. يهتم كثيراً بما يقول.

25. تجده ذو صوتٍ رنان.

26. يميل إلى انتقاء الكلمات المعينة التي يفضلها.

- ثالثاً: النظام الثالث: النظام التمثيلي الحسي:

وهو النظام التمثيلي الثالث في الأنماط التمثيلية في علم البرمجة اللغوية العصبية.

والنظام الحسي هو إدراك ناتج عن الإحساس الحقيقي أو المتخيل كالإحساس بالنعومة أو الإحساس بالفوز أو الشعور بمشاعر الفرح أو الغضب.

وهناك إحساس حقيقي ملموس مثل الإحساس الداخلي بألم معين في أحد أعضاء الجسم وهناك إحساس خارجي مثل الإحساس بحرارة الجو أو تغير الطقس أو البرودة.

وهناك إحساس تذكري يتم تذكر الأحاسيس والمشاعر السابقة من الذكريات وهناك إحساس يتم إنشاؤه وخلقه.

صفات الشخص الحسي:

وهناك العديد من الصفات التي يتميز بها الشخص ذو النظام الحسي ومن هذه الصفات ما يلي:

1. هذا الشخص يتميز بالهدوء.

2. هذا الشخص يتحدث بصوتٍ منخفض وبطيء وهادئ.

3. هذا الشخص يتنفس بعمق وبطئ ولذة وإحساس.

4. هذا الشخص يعطي اهتمام أكبر للمشاعر والأحاسيس على الصور والأصوات.

5. هذا الشخص يبكي كثيراً.

6. هذا الشخص يحس سريعاً.

7. يأخذ قراراته على أساس أحاسيسه ومشاعره وذكرياته وتجاربه الشخصية الخاصة به.

8. هذا الشخص يكون قائداً مثالياً مؤثراً فيمن حوله نظراً لتأثيره على الآخرين بأحاسيسه ومشاعره.

9. يتفاعل هذا الشخص مع الأحداث بقوة.

10. هذا الشخص لديه قدرة على التنفيذ والعمل.

11. هذا الشخص يحول الخطط والأفكار إلى أعمال.

12. هذا الشخص يريد عملاً لا تنظيراً.

13. الأسلوب العملي في حياة هذا الشخص هو البعد عن الأحلام.

14. يعتمد على الشخص على عدم التنظير في المستقبل.

15. هذا الشخص لا يحب الاجتماعات.

16. هذا الشخص يتميز بأنه رقيق أحياناً وقاسي أحياناً ومحب أحياناً ومبغض أحياناً.

17. هذا الشخص كثير السرحان والشرود الذهني.

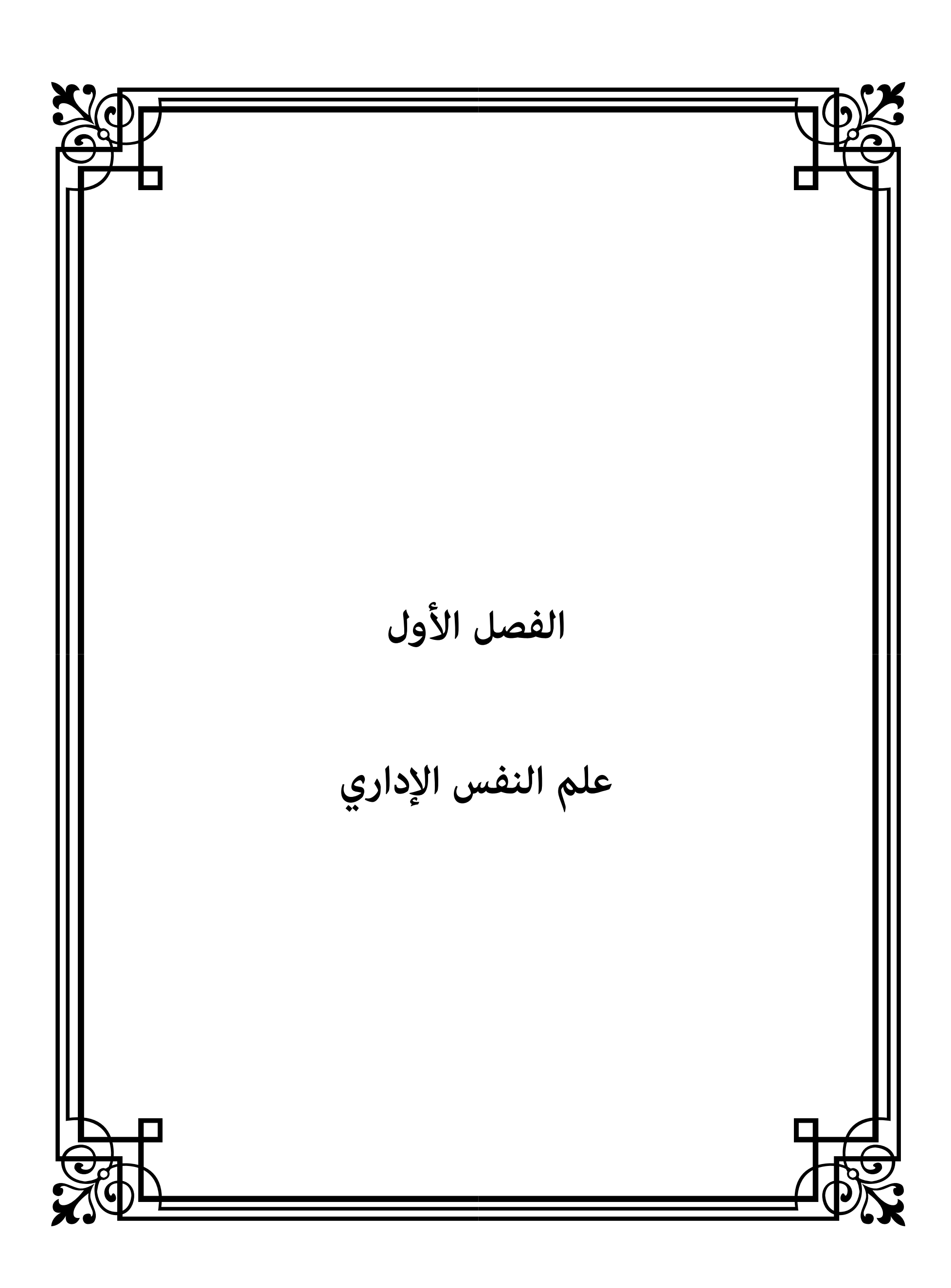
18. هذا الشخص غير منطقي وغير عقلاني ويتحرك بناءً على أحاسيسه ومشاعره الخاصة.

19. هذا الشخص يتفاعل مع الكثير من الأحداث والقضايا.

20. هذا الشخص يتميز بالبطء في اتخاذ القرار إلا أنـه إذا اتخـذ قـراراً فإنـه يكـون قراراً سليماً تماماً.

21. هذا الشخص يكرر الخطأ الذي وقع فيه سابقاً.

22. هذا الشخص يهتم كثيراً بعواطفه وأحاسيسه كما يهتم كثيراً بعواطف ومشـاعر وأحاسيس الآخرين.



الفصل الأول

علم النفس الإداري

تعريفات خاصة بقواعد التحليل النفسي

والمعالجة النفسية والسلوكية

المبحث الأول: تعريف علم النفس

علم النفس هو ذلك العلم الذي يهتم ويعتني بدراسة العقل والروح.

فعلم النفس هو منهج علمي وأكاديمي وتطبيقي وعملي يشمل الدراسة العلمية والتطبيقية لوظائف العقل البشري ولسلوكيات الإنسان المختلفة.

ويعتمد علم النفس على الأسلوب العلمي والتحليل والتفسير للسلوكيات والظواهر المختلفة.

وينشق عن علم النفس فرع من الفروع العلمية الذي يختص بالعلوم الاجتماعية ويسمى علم الاجتماع.

ويدرس علماء النفس العديد من الظواهر والسلوكيات ويقومون بوضع تحليلات واستنتاج معلومات مطلوبة حولها.

كما يدرس علماء النفس العديد من السلوكيات والعلاقات والأفعال والظواهر العقلية والعلمية والجسدية والسلوكية مثل الإدراك والمعرفة والعلاقات الشخصية السلوك الشاذ والسلوك السوي والسلوك العادي وأنواع الشخصيات والأنماط المختلفة من الشخصيات والانفعالات.

كما يهتم علم النفس بمعرفة العقل الباطن ومعرفة المجالات المختلة للأنشطة والسلوكيات الإنسانية بما في ذلك المشكلات النفسية والمشكلات الأخرى المرتبطة بالحياة اليومية.

كما يهتم علم النفس بدراسة المشكلات المتعلقة بالأسرة والفرد والمجتمع ويقدم الحلول المناسبة لمعالجتها.

كما يهتم علم النفس بدراسة المشكلات المتعلقة بالتعليم والتوظيف.

ويضع علم النفس طرق واستراتيجيات متعددة لمعرفة كيفية حل المشكلات النفسية والأسرية والعاطفية والسلوكية وعلاجها والقيام بتعديلها وتصحيح مسارها.

كما يهتم علماء النفس بدراسة خصائص العقل البشري.

ويهتم علم النفس بوظائف عقل الإنسان والسلوكيات البشرية.

كما يهتم علم النفس بالمعرفة النفسية في العديد من المجالات المختلفة للأنشطة الإنسانية وأسبابها والدوافع المؤدية إليها بما في ذلك الأنشطة اليومية كالتعليم والوظيفة وغيرها.

ويهتم علماء النفس باستكشاف العمليات الفسيولوجية والعصبية المختلفة في الإنسان.

ويهتم علم النفس بدراسة الأدوار والوظائف التي تؤديها الوظائف العقلية وتعكسها على سلوكيات الفرد في تصرفاتها وأقوالها وأفعاله.

كما يدرس علم النفس الدراسات المختلفة المتعلقة بالتنويم المغناطيسي والتنويم الإيحائي والتنمية البشرية والتنمية الذاتية والتنمية النفسية والعلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية المختلفة.

ويسمى المتخصص في علم النفس بعالم النفس أو بالأخصائي النفسي أو بالمعالج النفسي أو بالممارس النفسي.

ويشمل علم النفس العديد من الدراسات والأبحاث والتطبيقات المختلفة والمتعلقة بالنواحي المتعددة من جوانب الحياة مثل الرياضة والصناعة والتجارة والإعلام والقانون وغيرها.

كما يقدم علم النفس ويجري الأبحاث المتعددة في مختلف مجالات العلوم مثل العلوم الاجتماعية والعلوم النفسية والعلوم الطبية والعلوم الإنسانية والسلوكية وغيرها.

وهناك أنواع مختلفة تندرج تحت إطار علم النفس ومنها ما يلي:

1. علم النفس الإنساني.
2. علم النفس الإداري.
3. علم النفس السلوكي.
4. علم النفس البيولوجي.
5. علم النفس الإكلينيكي.
6. علم النفس التعليمي.
7. علم النفس الشرعي.
8. علم النفس الشواذ.
9. علم النفس الإرشادي.
10. علم النفس الصناعي.
11. علم النفس القانوني.
12. علم النفس المدرسي.
13. علم النفس التربوي.

وعلم النفس هو علم حديث له جذوره الراسخة في الماضي القديم.

كما أن تاريخ علم النفس تاريخ عريق ويمتد تاريخ علم النفس بوجود الإنسان ذاته.

ويهتم علم النفس بالتفسيرات المختلفة للسلوكيات والأفكار الإنسانية والبشرية.

وقد كتب العديد من العلماء والفلاسفة الإغريق في علم النفس وفي الفلسفة وفي علم الاجتماع ووضعوا كتباً مختلفة، ومن أشهر من كتب في علم النفس كعلم ومنهج أكاديمي وعلمي هو أفلاطون وأرسطو وما قاموا به من توضيح لقواعد وسلوكيات الإنسان المختلفة وربطها بعلم النفس وصياغتها في قواعد لعلمٍ جديد يسمى علم النفس.

ويقدم علم النفس العديد من التفسيرات المختلفة والتحليلات لسلوكيات الإنسان كما يعمل علم النفس على تقويم السلوك الشاذ ومعالجة السلوك الخاطئ في الإنسان.

وهناك أشكال مختلفة لعلم النفس فقد يتخذ علم النفس شكل علم النفس العلاجي وعلم النفس البيولوجي وعلم النفس الإكلينيكي وعلم النفس المرضي وعلم النفس التجريبي.

ويقدم علم النفس العلاجات المناسبة للأشخاص والأفراد الذين يعانون من المشكلات النفسية والعاطفية.

كما يجري علم النفس العديد من الدراسات والبحوث التجريبية للتواصل إلى حلول وعلاجات مناسبة للعديد من السلوكيات والأمراض النفسية.

وقد ظهر في أوروبا في القرون الوسطى مستشفيات خاصة بتقديم العلاج النفسي للمرضى.

وفي عام 1802م وضع عالم النفس الفرنسي المعروف باسم (بييركابينس) علم النفس البيولوجي ووضع مقالاً يختص بعلم النفس البيولوجي وربط العلاقات بين الجانب المادي والجانب المعنوي في الإنسان كما اهتم عالم النفس الفرنسي (بييركابينس) بدراسة العقل البشري ووصف العقل وقدم عنه معلومات وربط بين الجانب العقلي والإحساس والروح في الإنسان.

وقد قدم عالم النفس الألماني المعروف باسم (ويليم فونت) في عام 1879م معلومات هامة عن علم النفس التجريبي وقد قام عالم النفس الألماني (ويليم فونت) بإنشاء وتأسيس معمل متخصص في الأبحاث والدراسات النفسية لإجراء البحوث التجريبية النفسية وكان ذلك في جامعة (ليبزج) الألمانية وقد اشتهر العالم الألماني ويليم فونت في علم النفس وأصبح مشهوراً ومعروفاً في مجال علم النفس.

وفي عام 1879م كان أول ظهور حقيقي لعلم النفس.

وقد أصدر العالم الأمريكي والفيلسوف المتخصص (ويليم جيمس) عام 1980م كتاباً خاصاً عن علم النفس وأسماه Principles of Psychology.

وقد قدم العالم (هيرمن إبنجهاوس) عام 1900م العديد من الدراسات والبحوث والمعلومات المتعلقة بالذاكرة والذكاء والعقل البشري وقد كانت تجاربه في جامعة برلين.

كما قدم عالم النفس الروسي (إيفان بافلوف) أبحاثه العلمية والنفسية حول عملية التعلم والتعليم والتي تعرف باسم نظرية الارتباط الشرطي.

التحليل النفسي

قدم طبيب الأمراض النفسية والعصبية (سيجموند فرويد) في القرن التاسع عشر وحتى وفاته عام 1939م العديد من المعلومات حول أسس التحليل النفسي والعلاج النفسي.

واهتم (سيجموند فرويد) عالم النفس الشهير النمساوي بالدراسات حول العقل البشري واستكشاف المشاعر والأفكار الباطنة واهتمامه بالعقل الباطن وكيفية التخلص من القلق والتوترات وركز على علم النفس المرضي واهتم بالدراسات العقلية والجنسية ووضعها في قالبٍ مهذب ووفق أسس علمية كما قدم عالم النفس السويسري (كارل جانج) أبحاث ودراسات حول الطب النفسي واهتم بعلم النفس التحليلي وقدم العديد من الدراسات حول العقل الباطن والتحليل النفسي.

كما قدم عالم النفس الألماني إيريكسون العديد من المعلومات حول أسس التحليل النفسي.

كما قدمت المحللة النفسية الأسترالية (ميلاني كلين) العديد من الأبحاث حول علم النفس التحليلي لدراسة الأعمال والتحليل النفسي.

ويشتمل مجال التحليل النفسي على العديد من النظريات والأسس النفسية والفكرية المختلفة والتي تشتمل على معرفة العلاقات المتبادلة ما بين الأشخاص ودراسة العلاقات الشخصية والتحليل النفسي المرتبط بالعلاقات وأساليب التحليل النفسي ودراسة الشخصيات ومعرفة علم النفس الأنا ويعتمد علم النفس في أقسامها المتعددة على التوجهات العلمية والنظريات والأفكار التي اعتمدها الأطباء النفسيين والمحللون المتخصصين في التحليل النفسي وعلم النفس المرضي.

ويهتم التحليل النفسي بالدراسات والأبحاث عن الجنس والـدوافع والعقـل البـاطن والتنويم وغير ذلك من الدراسات والبحوث والمعلومات النفسية والتحليلية.

هدف التحليل النفسي

إن السؤال الذي أود أن أبدأ به هو في الوقت عينه سؤال أساسي لكل ما يلي:

ما هدف التحليل النفسي؟

والآن إن ذلك سؤال جدّ بسيط وأعتقد أنه يوجد جواب جدّ بسيط.

وهو معرفة المرءِ ذاتَه.

والآن فإن "معرفةَ المرءِ ذاتَه" حاجة إنسانية شديدة القدم، فمن اليونان إلى العصور الوسطى إلى العصور الحديثة تجدون أن معرفة المرء نفسَه هي أساس معرفة العالم.

كما يعبّر ما يستر إكارت Meister Eckhart عن ذلك في صيغة قوية التأثير جداً:

"إن سبيل المرء الوحيد إلى معرفة اللـه هو أن يعرف نفسه".

إن ذلك مطمح من أقدم المطامح البشريـة وهـو مطمـح أو مـأرب لــه جـذوره في عوامل شديدة الموضوعية.

كيف للمرء أن يعرف العالم؟

كيف للمرء أن يعيش ويستجيب كـما ينبغـي إذا كانـت تلـك الأداة التـي سـتعمل، والتي ستقرر، مجهولة بالنسبة إلينا؟

نحن المرشد، والقائد لهذا الـ : "أنا" الذي يتصرف عـلى نحـو مـا لنعـيش في العـالم، ونكوّن القرارات، ونولي الأولويات، وتكون لنا قيم.

فإذا كان هذا الـ : "أنا"، هـذا الفاعـل الأسـاسي الـذي يقـرر ويفعـل، لا نعرفـه كـما ينبغي فإنه ينجم عن ذلك أن كل أفعالنا، وكـل قراراتنـا قـد تمـت بحالـة نصـف عميـاء أو بحالة نصف متيقّظة.

على المرء أن لا يحسب أن الإنسان يوهَب بالغرائز مثل الحيوانات، فتقول لـه كيف يتصرف إذ ليس عليه أن يعرف أي شيء إلا ما تقوله لـه غرائزه.

وهذه الفكرة تقـتضي الـتحفّظ، لأنـه حتـى في المملكـة الحيوانيـة يحتـاج الحيـوان، وحتى الحيوان من أدنى مستوى في التطور، أن يتعلم شيئاً ما.

فالغرائز لا تعمل من دون حد أدنى من التعلّم على الأقل.

ولكن ذلك التعلّم هو أصغر مسألة.

فعلى العموم، ليس على الحيوان أن يعرف الكثير، برغم أن عليه أن يمتلـك تجربـة ما تنتقل إلى الذاكرة.

ولكن على الإنسان أن يعرف كل شيء لكي يقرر.

فغرائزه لا تقول لـه أي شيء حول مسألة كيف يقرر بإستثناء أنها تقول لـه إن عليه أن يأكل، ويشرب، ويدافع عن نفسه، وينام، ومن الممكن أنه ينبغي أن ينجب الأولاد.

ويمكن أن تقولوا، إن حيلـة الطبيعـة هـي أن تهبـه لـذة أو شـهوة مـا إلى الإشـباع الجنسي.

ولكن تلك الشهوة ليست قويـة في الـدوافع والبواعـث الأخـرى قوتَهـا في المطلـب الغريزي.

وهكـذا فـإن معرفـة المـرءِ ذاتَـه شرط لا مـن وجهـة النظـر الروحيـة أو إن أردتـم الدينية، أو الأخلاقية، أو الإنسانية وحسب، إنها مطلب من وجهة النظر البيولوجية.

لأن أفضل ما يمكن من الاقتدار في العيش يعتمد على الدرجة التي نعرف بها أنفسنا بوصفنا الأداة التي عليها أن توجّه نفسها في العالم وتكوّن القرارات.

وكلما كنا أفضل معرفة لأنفسنا، فمن الواضح كانت القرارات التي نكوّنها أصحَّ.

وكلما قلّت معرفتنا بأنفسنا، فلابد أن تكون القرارات التي نشكّلها أشد تشوّشاً.

إن التحليل النفسي ليس مجرد علاج، بل هو وسيلة لفهم الذات.

أي أنه وسيلة للتحرر الذاتي، وسيلة في فن العيش، وهي في رأيي أهم وظيفة يمكن أن تكون للتحليل النفسي.

وأكبر قيمة للتحليل النفسي هي حقاً توفير التغيّر الروحي للشخصية، وليست الشفاء من الأعراض.

وبمقدار ما يوجد التحليل للشفاء من الأعراض، فذلك رائع إذا لم تكن هناك شفاءات أجود وأقصر، ولكن الأهمية التاريخية والحقيقية للتحليل النفسي تسير في اتجاه تلك المعرفة التي تجدونها في التفكير الإسلامي .

فهذا النوع من الإدراك الذاتي التنبّه يؤدي دوراً محورياً في الممارسة لتحقيق حالة وجودية أفضل مما يحقق الإنسان العادي.

ويزعم التحليل النفسي أن معرفة المرءِ نفسَه تفضي إلى الشفاء.

حسناً، إن ذلك زعم قد سبق أن قيل في بعض الكتب والبحوث والدراسات .

فلماذا معرفة المرءِ لا شعورَه، أي المعرفة الذاتية التامة، تساعد الشخص على التحرر من الأعراض وحتى تجعله سعيداً؟

الهدف من العلاج والتحليل النفسي عند فرويد :

أود بدايةً أن أقول كلمة عن الأهداف العلاجية في التحليل النفسي الفرويدي الكلاسيكي. وقد كان الهدف العلاجي، كما عبّر عنه فرويد ذات مرة، هو جعل الشخص قادراً على العمل وقابلاً لتأدية وظيفته جنسياً.

وإذا صنفنا ذلك بمصطلحات موضوعية أفضل قلنا: إن هدف التحليل النفسي هو جعل الشخص قادراً على العمل وإعادة الإنتاج.

وهذان هما بالفعل المطلبان الكبيران للمجتمع، يطالب بهما المجتمع كل فرد.

ويعني ذلك أن يوحي إلى الناس ويلقّنهم تفسيراً للسبب الذي يجعل من واجبهم أن يعملوا وأن ينجبوا الأطفال.

حسناً، نحن نقوم بذلك كيفما كان لأسباب كثيرة.

إن الدولة لا تجد عناء كبيراً في استمالة الناس إلى القيام بذلك، ولكن إذا احتاجت في أي وقت إلى أطفال أكثر مما يُنجب، فإنها ستعمل كثيراً للحصول على العدد المرغوب فيه من الأطفال بكل أنواع الوسائل.

وتعريف فرويد لما هو في الحقيقة الصحة الذهنية تعريف اجتماعي من حيث الأساس.

إنه القول بأن يكون طبيعياً بالمعنى الاجتماعي.

إن الإنسان سوف يؤدي وظيفته وفقاً للمعايير المحتذى بها اجتماعياً.

وكذلك العَرَض المَرضي محدَّد اجتماعياً: إن العَرَض المرَضي يكون عَرَضاً مَرَضياً عندما يكون من العسير عليك أن تعمل اجتماعياً على الوجه الصحيح.

فإدمان المخدّرات، مثلاً، يُعدّ عَرَضاً مَرَضياً خطيراً. والتدخين الاضطراري ليس كذلك.

لماذا؟

إنه الأمر نفسه من الوجهة السيكولوجية.

ولكن الاختلاف كبير جداً، من الوجهة الاجتماعية.

فإذا تعاطيتَ أنواعاً معينة من المخدّرات منعك ذلك من الأداء الاجتماعي الصحيح في أحوال كثيرة.

وأنت نفسك تستطيع أن تدخّن حتى الموت ! من يهتم؟

فإذا متَّ من سرطان الرئة، فهذه ليست مشكلة اجتماعية.

والناس سوف يموتون على أية حال، ولكنك إذا متَّ من سرطان الرئة وأنت في الخمسين ـ طيب، عندما تكون في الخمسين لا تكون عندئذ مهماً من الوجهة الاجتماعية! ومهما يكن فقد أنجبت العدد المناسب من الأولاد، وعملت في المجتمع، وبذلت أقصى مستطاعك؛ إن هذا غير جدير بالاهتمام، إنه لا يتعارض مع وظيفتك الاجتماعية.

إننا نعلن أن شيئاً ما عَرَض مَرَضي عندما يتعارض مع الوظيفة الاجتماعية. وذلكم هو السبب في أن الشخص الذي ليس له أقل قدر من الخبرة الذاتية، ولا يرى الأشياء إلا واقعياً بصورة كليةً يُفترض أنه صحيح نفسياً.

على الرغم من أنه مريض كالذُّهاني الذي لا يستطيع أن يتبيّن أن الواقع شيء يمكن أن يُساس أو شيء يمكن الاحتيال عليه، ولكنه يستطيع أن يتبيّن هنا شيئاً، هو إحساس، إحساس أشد رهافة، خبرة داخلية يتعذّر على من يسمى الإنسان الطبيعي الوصول إليها.

إن التعريف الفرويدي هو في ماهيته تعريف اجتماعي، وهذا ليس نقداً بالمعنى الضيق للكلمة لأنه كان إنسانَ قرنِه ولم يشك في مجتمعه. ولم يكن ناقداً

لمجتمعه باستثناء أنه شعر أن المحرَّم المرتبط بالجنس كان قوياً جداً. ويجب تخفيفه بعض الشيء.

وكان فرويد نفسه إنساناً بالغ الإفراط في الاحتشام ـ محتشماً للغاية ـ وقد كان من شأنه بالتأكيد أن يكون مصدوماً للغاية أن يرى نوع السلوك الجنسي الآن الذي يُزعَم أنه نتيجة تعليمه. وليس الأمر كذلك في الواقع. ولفرويد علاقة طفيفة بذلك.

إن السلوك الجنسي العام هو جزء من النزعة الاستهلاكية العامة.

كيف قدَّم فرويد الأسباب لغايات التحليل النفسي التي وضعها؟

لنقل ببساطة، إنه عند فرويد أن ما يشفى يكون مرتبطاً بحادثة في الطفولة الباكرة. وهذه الحادثة مكبوتة. ولأنها مكبوتة تظل تعمل. وبما يسمى الإجبار على التكرار يكون الشخص مرتبطاً بهذه الحادثة الباكرة بطريقة لا تعمل لمجرد جمودها، ولأنها موجودة لا تتوقّف عن العمل، بل كذلك يكون الشخص بالإجبار على التكرار مجبَراً أن يكرر النموذج نفسه مرة بعد أخرى. فإذا وصل هذا النموذج إلى الوعي فعندئذ تكون طاقتها إذا جاز القول قد تمت خبرتها بشكل كامل وتمّ تذكّرها ولكن ليس عقلياً، كما رأى فرويد، بل عاطفياً؛ وإذا حدث ما سماه "العمل من خلال الخبرة والتجربة " ــ فإن قوة هذه الصدمة تتصدع ويتحرر الشخص من هذا التأثير المكبوت.

إن لديّ شكوكاً جِدّية في صحة هذه النظرية.

وفي نظري أن الصدمة النفسية نادرة بالفعل جداً وهي في العادة تجربة فريدة؛ ولابد في الحقيقة أن تكون صادمة بصورة غير عادية تماماً ليكون لها تأثير قوي. إلا أن الأمور الكثيرة التي يقال إنها صادمة، أي أن يضرب الأب الولد ذات مرة، وهو في سن الثالثة، عندما كان مستشيطاً غضباً ـ نشدتكم الله، إنها

ليست حادثة صادمة. إنها حادثة عادية تماماً لأن التـأثير يشـكّله جـو الأبـوين، جـو الأسرة الكلي والمستمر والدائم، لا الأحداث المفردة. ولا يكون لحادثة مفردة مثل هذه الآثار كـما لابد أن يكون في حالة الصـدمة الحقيقيـة إلا نـادراً. ويتحـدث النـاس اليـوم عـن الصـدمة الحقيقية لأنه فاتهم القطار أو حدثت لهم تجربة كريهة في مكان ما.

تعريف الصدمة النفسية :

إن الصدمة النفسية هي بتعريفها حادثة تتجـاوز العـبء الـذي يمكـن أن تتحملـه الدورة العصبية البشرية. وبهذا المعنى فـإن جـل الصـدمات النفسـية شـديدة النـدرة ومـا يسمى في أغلب الأحيان صدمة هو في الحقيقة كل تلك الأمور التي تحدث في الحياة والتي لها تأثير طفيف. وما لـه تأثير إنما هو الجو المتواصل.

وقد تحدث الصدمة في أي سن، ولكن الحادثة الصادمة نفسها سـيكون لهـا عنـدما تحدث أثر أكبر من أثر الحادثة الأولى. ولكن في تلك الحالة وفي الوقت نفسه فإن القدرات على التعافي عند الطفل تكون أكبر كذلك. إنها مشكلة معقـدة حقـاً، وأنـا لا أحـذّر إلا مـن الاستخدام الفضفاض لكلمة الصدمة، الذي أجده اليوم متكرراً كثيراً.

وقد رأيت عدداً غير قليل من الناس يتغيرون من خلال العمليـة التحليليـة. ورأيـت عدداً غير قليل من الناس لا يتغيرون. ولكن الحقيقة كذلك هـي أن الأفراد يتغيرون أساسـياً من دون تحليل. انظروا إلى أمر بسيط رأيناه في السنتين الأخيرتين. هنـاك عـدد مـن النـاس كانوا يتصورون تصوراً معينـاً عـن الحـرب والقتـال والصـواريخ، ويعيشـون تلـك التجربـة، ويرون انعدام الحس والظلم والوحشية، وبغتة يأتيهم أمر أشد من هـذا وذاك وكـان أمـراً غير متوقع !.

وأعني فجأة يرى هؤلاء الناس العـالم مختلفـاً كـل الاخـتلاف ويتحولـون مـن أنـاس محبّذين للحرب إلى أناس يجازفون بحياتهم أو حريتهم لإيقاف الحـرب. والنـاس الـذين لا تود أن تعترف بهـم، يمكـن أن تقـول إنهـم ليسـوا بأنفسـهم أناسـاً مختلفـين، بـل بتجربـة تستوقف الانتباه، أي بقدرة على الاستجابة لها. وهذه القدرة ليست موهوبة لجـلّ النـاس لأنهم كانوا قد أمسـوا بليـدي الإحسـاس إلى حـد بعيـد. عـلى أن هـذه التبـدّلات العميقـة تحدث تحليلياً وخارج التحليل، وأعتقد أننا تقريباً نملك الدليل على ذلـك. ويمكـن أن نـراه مرة بعد أخرى.

مفهوم فرويد للعالم وللحرب وللجريمة

كان فرويد نقدياً للغاية، كما يعرف كـل مـن قـرأ القليـل عـن فرويـد، فـيما يتصـل بموضوعه الخاص وهو موضوع الفكر الشعوري في علاقته بالباعث اللاشعوري. ومن المؤكد أنه لا يمكن أن يُتّهم بأنه لم يكن ناقداً جذرياً للفكر الشعوري. ومع ذلك فحين يصل الأمـر إلى المجتمع الذي عاش فيه فرويد، وقواعده وقيمه، فقد كان إصلاحياً من حيث الأساس.

ذلك يعني أنه اتخذ الموقف الذي اتخذته الطبقة الوسطى عموماً: هذا العـالم هـو أصلاً أفضل العوالم، ولكن يمكن تحسينه، فلعله تكون لـدينا فـترات سـلام أطـول، ويعامَـل السجناء معاملة أفضل.

ولم تكن الطبقة الوسطى تسأل أسئلة جذرية، كالسؤال المتعلّق بعلم الإجرام مثلاً. فكل ما لدينا من نظام في علم الإجرام أو العقوبات إنما هو قائم كلياً على البنية الطبقية. ولم يكونوا يسألون: أليس المجرم إنساناً قبل كل شيء صار مجرماً لأن هذه هـي طريقتـه في العثـور عـلى الحد الأدنى من الاكتفاء الذي لا يمكنه الحصول عليه بطريقة أخرى؟ ولا أريد أن أدافع هنا عن اللصوص والسّلابين. وأعتقـد أن ثمـت بعـداً آخـر يجعـل اللصوصـية والسـلب أمـرين كـريهين

تماماً.

ولكن مع ذلك، فإن كل نظامنا المتعلق بالقانون الجنائي قائم على البنية الكلية للمجتمع التي تسلّم بصحة أن الأكثرية الساحقة ـ كما يمكن للمرء أن يقول بكياسة ـ لا تتمتع بأي أي امتياز، وأن الأقلية تتمتع بالامتيازات المفرطة. وقد كانت هذه هي الحال في مذهب الحل السلمي غير الجذري فيما يتصل بتخفيض الجيوش؛ ولابد للأطروحات من أن تضمن السلام.

وهكذا فقد كان التحليل النفسي حركة لجعل الحياة أفضل ببعض الإصلاحات في الوعي. ولكنه لم يشك جذرياً في قيمة المجتمع الراهن وبنيته. وقد كان فرويد، مع تعاطفاته، في جانب الذين كانوا يهيمنون ـ في جانب المؤسسة.

حسناً، يمكن أن تروا ذلك في موقف فرويد من الحرب العالمية الأولى. لقد اعتقد حتى 1917 أن الألمان سينتصرون. وكان ذلك هو العام الذي طرأ فيه على معظم الناس شيء من المعرفة تغلّب على معتقداتهم بأن الألمان سوف يربحون في الحرب. وهناك رسالة كتبها فرويد: "إنني سعيد للغاية أن أكون في هامبورغ، وأن يكون في مقدوري أن أقول <<جنودنا، انتصاراتنا>>"، لأنها كُتبت في ألمانيا. واليوم يلوح ذلك الواقع رهيباً حقاً. وعلى المرء أن يفهم التأثير الخيالي، التأثير الباهر في ضمير حتى أشد الناس ذكاء وخلافهم من المحترمين في الحرب العالمية الأولى.

ولا يمكنكم أن تفهموا ذلك إلا إذا قارنتموه بفيتنام في أسوأ أحوالها. لم تكن ثمت معارضة للحرب تقريباً في الحرب العالمية الأولى، وتلك كانت إحدى المآسي حولها. وكان أينشتاين أحد الاستثناءات القليلة التي رفضت تأييد الحرب، إلا أن الأكثرية الساحقة من المفكرين الألمان أو المفكرين الفرنسيين قد

وافقت على الحرب. ولذلك فإن قول فرويد ليس بالأمر الشاذ، وليس بالقول القوي كما يمكن أن يظهر خارج السياق، ومع ذلك فهو قوي جداً إذا أخذتم في الاعتبار أنه كان متأخراً. وقد كتبه رجل مثل فرويد الذي دعا نفسه سنة 1925 في رسالة متبادلة مع أينشتاين "داعية إلى السلام".

مفهوم فرويد للتربية

كيف رأى فرويد الطفل؟ في الأصل عندما سمع فرويد الأخبار عن أن المرضى يغويهم آباؤهم، فالآباء يُغوون الفتيات والأمهات يُغوين الفتيان، اعتقد أنها أخبار عن أحداث حقيقية.

وعلى حد علمي من المحتمل أن يكون الأمر كذلك. على أن فرويد سرعان ما غيّر وجهة نظره وقال: لا، لقد كانت كل هذه الأخبار خيالات . فلا يمكن أن يفعل الآباء ذلك، والآباء لا يفعلونه، ولم يكن ذلك صحيحاً. وإذن فإن أطفال هؤلاء الناس قد سردوا هذه القصص لأنهم كانوا يتكلمون عن خيالاتهم. لقد كانوا يرون هذه الأخيولة المتعلقة بالسفاح مع الأب، أو مع الأم، في حالة النوم أو أية حالة يمكن أن تكون. وكل هذه القصص هي البرهان على أخيولة الطفل الصغير نصف الإجرامية والمتعلقة بالسفاح .

وكما تعلمون، يشكل هذا الرأي الدرك الأسفل في النظرية التحليلية النفسية، أي الرأي القائل بأن الطفل، هو الصغير الذي سبق أن امتلأ -كما دعاه فرويد- بالخيالات المنحرفة متعددة الأطوار.

وكان فرويد يقصد في الحقيقة أمراً شديد السوء، وهو أن هذا الطفل طفل جشع، ذكراً كان أو أنثى، لا يفكر في شيء سوى كيف تغري أباها أو كيف يُغري أمه- مع الرغبة في النوم معهما. ولا ريب أن ذلك قد حرف وجهة النظر التحليلية النفسية إلى اتجاه مغلوط فيه.

أولاً، لقد أدّى إلى الافتراض النظري أن هذه الخيالات المتعلقة بالسفاح إنما هي جزء من أُهبة الطفل.

ثانياً، أنه في تحليل شخص من الأشخاص يجب على الدوام أن تفترض أن كل شيء من هذا القبيل يرويه للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً إنما هو ناجم عن خيالاته ويحتاج إلى أن يُحلَّل ولا يمثّل الواقع.

وكان مبدأ فرويد من حيث الأساس هو: الطفل وليس الأبوان هو "الآثم". وهذا يمرّ بوضوح شديد في تواريخ الحالات عند فرويد..E. Fromm et al، 1966k كان فرويد يدافع دائماً عن الآباء، حتى الذين هم أنانيون، معادون، مناوئون على نحو أوضح ما يكون. وهذا الطفل الذي له هذه الخيالات عن اقتراف السفاح (وليس السفاح وحسب، فلا شك أن الطفل كان يريد بعد ذلك أن يقتل الأب، ويغتصب الأم)، كان هذا الطفل، كما قال فرويد نفسه، "مجرماً مصغّراً".

إن هذه الصورة للطفل بوصفه "مجرماً مصغّراً" على المرء أن يفهمها ديناميكا على أنها نتيجة الحاجة إلى الدفاع عن السلطة الوالدية: الدفاع عن السلطة وكذلك عن الوالدين. ولو أمعنتم النظر إلى معظم الأطفال، لوجدتم بالفعل أن المحبة الوالدية -كما قال لانغ Laing على نحو صحيح تماماً- قناعاً للسيطرة التي يريد أحد الوالدين أن يفرضها على الطفل. ولا أعني أنه لا توجد استثناءات. فهناك استثناءات حقيقية، وهناك بعض الآباء المحبّون، وقد رأيت بعضهم. ولكن على الإجمال، لو قرأتم تاريخ معاملة الآباء لأطفالهم عبر العصور، ورأيتم تاريخ الناس اليوم، لرأيتم بالفعل أن الهم الأكبر عند جلّ الآباء هو السيطرة على

الأطفال، وأن محبتهم هي ما أود أن أدعوه نوعاً من المستوى السادي: "أنا أريد خيرك، وأحبك بالنظر إلى أنك لا تحاول التمرد على سيطرتي".

إنها محبة في المجتمع الأبوي (البطريركي)، من الأب، ومن الزوج نحو الزوجة؛ وقد كان الأطفال مِلكيّة منذ أيام "روما" ولا يزالون مِلْكية. ولا يزال للوالد الحق المطلق في التخلّص من طفله إلا في شريعة الإسلام. وثمت محاولات قليلة في مختلف البلدان الآن لتغيير ذلك وتعيين محكمة، تحرم الوالد الحق في تنشئة الطفل إذا كان ثمت سبب خطير للاعتقاد بأنه غير أهل لتربية الطفل. وهذا كله من قبيل الإفراط في تغطية العيوب، لأنه حتى المحكمة التي تحكم بعدم كفاءة الأبوين، قضاتها هم أنفسهم آباء تعوزهم الكفاءة تماماً – فكيف يمكن أن يحكموا بذلك؟ وعلاوة على حب الأمهات النرجسي بعض الشيء وشبه الغريزي نوعاً ما لأطفالهن الصغار، فعندما يصلون إلى العمر الذي يُظهرون فيه العلامة الأولى على إرادتهم، ومنذ ذلك الحين فصاعداً يكون الميل إلى السيطرة والتملّك هو السائد. وعند معظم الناس، فإن إحساسهم بالقوة، والسيطرة وامتلاك الأهمية، وتحريك شيء ما، وشعورهم بأن لديهم شيئاً ما يقولونه يكون بامتلاك الأطفال. لذلك – ما أقوله ليس صورة سيئة النية عن الآباء، بل هي طبيعية جداً. وأنتم ترون أن الطبقة العليا البريطانية لم تكن تبالي البتة بأطفالها. وللطبقات العليا في أوربا مربيات ومعلمات خصوصيات للأطفال وما إلى ذلك؛ ولا تهتم الأمهات بأطفالهن على الإطلاق، لأن في الحياة وفرة في العيش ولديهن شؤونهن المتعلقة بالحب، ولديهن حفلاتهن، وما كان يثير اهتمامهن – في إنجلترا- إنما هو ما لديهن من الخيل وما إلى ذلك من حفلات وملابس وزينة ونزهات وغير ذلك.

ويُنظَر إلى الأطفال على أنهم مِلكيّة ما دامت الرغبة في الامتلاك عند

الناس هـي الصـفة المميـزة السـائدة في بنيـة طـبعهم. ويوجـد أنـاس لا تكـون الرغبـة في الامتلاك هي المهيمنة، ولكـنهم شـديدو النـدرة اليـوم. وهكـذا فهـذا الأمـر طبيعـي تماماً؛ والأطفال متعوّدون أن يسلّموا بصحة ذلك لأن المجتمع بأسره يقول إنه طبيعي.

وبودي القـول إنكـم إن حللـتم المحبـة الوالديـة وجـدتم أنهـا عـلى العمـوم مَلَكـة إنسانية، أمر يتيسّر فهمه بسـهولة، أمـر يسـتطيع بـه المـرء أن يشـعر بـالتقمص العـاطفي وحتى بالحزن والحنوّ، إذا أردتم. ولكنه مع ذلك يكون في أساسه عند معظم النـاس تملكيـاً غير خبيث في أحسن الأحوال وفي العدد الهائل من الناس تملّكيـاً خبيثـاً، أي أنهـم يضربـون ويؤذون، ويؤذون بشتى الطرق التي لا يكون الناس مدركين بها حتى أنهم يؤذون، فيكـون إيذاؤهم للإحساس بالكرامة: فيؤذون الشعور بعزة الـنفس، ويجعلـون الطفـل الـذي هـو بالغ الحساسية وشديدة الذكاء نفسه يعتقد برغم ذلك أنه شخص مغفّـل، وأنـه غبـي، ولا يفهم. وحتى معظم جيدي الطوية مـن النـاس يفعلـون ذلـك، فيُظهـرون أطفـالهم كـأنهم مهرّجون أمام الآخرين. وكـل مـا هـو تحـت الشـمس يـؤدي دوره ليجعـل الطفـل يشـعر بالدونية، ويضغط حالة الثقة بالنفس، والكرامة، والحرية في الطفل.

والمؤكّد أن اقتداء فرويد هذا بالطبقة المهيمنة، بالمؤسسة، قد قام حقاً بقدر كبير مـن التحريف لنظريته حول الأطفال، وقام بقدر كبير من التحريف لعلاجه، لأن المحلل قد جعـل نفسه المدافع عن الآباء. ولكنني أعتقد أن عـلى المحلـل أن يكـون المـتّهِم للآبـاء. وينبغـي أن تكون للمحلل رؤية موضوعية. ولكنه إذا كان المدافع عن الآباء لأن ذلك هـو روح المؤسسـة، فإنه لن يفعل خيراً كثيراً للمريض. ولأكون أشدّ دقة عـليّ أن أمضي خطـوة أخـرى، مضـيفاً أن عـلى المـرء ألا يـرى مجـرد النظـام العـائلي الكـلي بـل النظـام الاجتماعـي الكـلي، لأن الأسرة

ليست إلا جزءاً منه، مجرد نموذج.

وعندما أقول إن الطفل بالنسبة إلى فرويد آثم لا أعني أن الطفل بريء على الـدوام ولا أعني أن الآباء آثمون على الدوام؛ وأعتقد في كل حالـة أن الأمـر يتعلـق بدراسـة شـاملة لمعرفة إلى أي مدى يسهم الطفل كذلك في رد فعل الأبوين. فمثلاً، إن بعض الآبـاء يكونـون مفرطي الحساسية تماماً نحو نمط معين من الأطفال. ولنقـل تُـرزق الأم الحسّاسـة جـداً، أو الشخص الخجول قليلاً، بصبي يكون عدوانياً، فظاً قليلاً- ويمكنكم أن تروا ذلك أيضاً في سن ثمانية الأسابيع: إنه مزاجه الذي يولد معه. وهي لا تستطيع أن تحتملـه، لا تسـتطيع أبـداً، ولا تستطيع أن تحتمل فيما بعد شخصاً لـه خصائصه. حسناً، إن ذلـك لـيس بـالغ السـوء. لأنكم قد تقولون إنه ليس الملوم، لأنه يولد على النحـو الـذي عليـه وأمـه ليسـت الملومـة كذلك، لأنها لا تستطيع أن تساعده.

وثمت أطفال يولدون مُريعين، وثمة بعض المتعجرفين كثيراً. وكـان فرويـد صـبياً مـن هذا القبيل؛ كان متعجرفاً نحو أبيه إلى حد مريع. وكان يبلل فراشه ويقـول لأبيـه: "عنـدما أبلغ مبلغ الرجال سأشتري لك أجمل فراش في المدينة". ولم يخطر بباله أن يأسف ويعتـذر، كما من شأن جل الأطفال أن يفعلوا، ولكنه كان شديد الثقة بنفسه. حسناً، إن هـذا النـوع من العجرفة يجعل الولد لا يطاق عنـد بعـض الآبـاء. وبكلـمات أخـرى، إن الطفـل يُسـهم بوجوده في ذلك الحين في بعض رد فعل الوالدين، ومن الوهم أن يحسب المـرء أنـه طفلـه، ولذلك فمن المرغوب فيه أن يولد بوصفه طفلاً موافقاً للمرء. وبرغم كل شيء، فإن نصـيب الوحدات الوراثية (الجينات) هو الذي يؤدي دوره هنا، والمرء لا يـربح في اليانصـيب دائمـاً، وعلاوة على ذلك، يقوم الطفل في السياق بأمور كثيرة تتجاوز ذلك، ويمكن للمرء أن يجعـل الآباء مسؤولين عنها.

علاقة التربية منذ الصغر والتجربة في الحياة بالعملية العلاجية والتحليل النفسي:

إنني مقتنع أنه تحدث في السنوات الخمس الأولى أشياء كثيرة هي حقاً شديدة الأهمية في نشوء الشخص، ولكنني أعتقد أنه تحدث بعدئذ أشياء كثيرة أخرى تساويها أهمية ويمكن أن تغيّر الأشياء.

وحقاً إن الإجبار على التكرار عند فرويد – وهو أن الأشياء الأساسية تحدث في السنوات الخمس الأولى ثم تتكرر الأشياء فقط- هو بالنسبة إليّ مفهوم شديد الميكانيكية. وأعتقد أنه لا شيء في الحياة يتكرر، ووحدها الأشياء الميكانيكية يمكن أن تتكرر، وفي كل أنواع الأشياء التي تحدث، تتغير الأشياء، على الرغم من أنني أود أن أضع- إذا كنت أستطيع أن أقول ذلك بين قوسين- قدراً كبيراً من التأكيد على العامل التكويني. وقد اعتقد فرويد نظرياً، فقد قال بذلك، ولكنني أعتقد أن معظم المحللين يعتقدون معه، ولا سيما عموم المحللين، أن ما يصبحه الشخص هو نتيجة ما فعله والداه له. ثم يشرعون في هذا النوع من القصة البكائية التي كثيراً ما تصادفونها في التحليل: "أبي لم يكن يحبني، أمي لم تكن تحبني، جدي لم يكن يحبني ولذلك أنا شخص ذميم". حسناً، إن ذلك شديد السهولة، فأنت تجعل الخلل كله في الناس الذين حولك.

ويمكن أن تبرهنوا في نشأة كل طفل على أن ثمة عناصر معينة في الطفولة كانت قد كمنت من أجل زمن لاحق؛ إلا أنها لحقيقة واقعة كذلك أن تلك الأحداث اللاحقة إما أن تزيد هذه العناصر وإما أن تقويها وإما أن تضعفها. ولهذا لا تستطيعون أن تقولوا إن الأحداث اللاحقة لا تشارك. وأنا أنظر إلى هذه المشكلة بتلك الطريقة وهي أن الأحداث الباكرة لا تحدّد الشخص بل تستميله. وهذا يعني أنه لا شيء مما حدث قديماً يحدد الشخص بالضرورة، كما

أعتقد، بل يستميله، وكلما طال استمراره في هذا الاتجاه اشتد ميله، حتى لكم أن تقولوا إنه لا يمكن إلا بمعجزة أن يحدث بعدُ تغيّر.

إن هدف التحليل النفسي هو بلوغ التبصّر للعمليات اللاشعورية عند للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً في الوقت الراهن. وليس التحليل النفسي بحثاً تاريخياً من حيث هو. ونحن نريد أن نعرف، أن نسلّط الشعاع السيني على ما يجري الآن في للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً لا شعورياً، أي خلف ظهره. وذلكم هدفنا. ولكن في كثير من الأحيان لا يفهم للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً ذلك إلا إذا كان يستطيع أن يعيش تجربة إعادة تجربة ما، إعادة بعض تجارب طفولته، لأنها تضفي نكهة أو خصوصية على أمر هو الآن غير مدرك له. ويحدث ذلك أحياناً في التحويل، وأحياناً في تذكّر شيء عاش تجربته وهو طفل أو حتى عاش تجربته في جلستنا- ونحن مفعمون بهذه التجارب. وأخيراً يبرز في حلم.

ويحدث أن يبرز شيء ما في حلم حدث قبل ثلاثين سنة، عندما كان للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً في السابعة عشرة من عمره. ولكن هدفي ليس البحث التاريخي. إن هدفي هو الإدراك الأوضح لما هو لاشعوره الآن، ولكن من أجل الوصول إلى ذلك الهدف في كثير من الأحيان، وربما في معظم الوقت، من الضروري أن أرى ما خَبرَه للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً عندما كان طفلاً، وعندما كان مراهقاً. وفي واقع الأمر، عندما أحلل نفسي، وهو ما أمارسه يومياً، أحاول عامداً أن أشعر بما شعرت به حيال هذا الأمر وسواه عندما كنت في الخامسة، وعندما كنت في الخامسة عشرة، أحاول أن أعرف أي شعور من هذه

المشاعر يوجد فيّ. أحاول أن أحافظ باستمرار على صلة مفتوحة بطفولتي، وأن أبقيها حية، لأنها تساعدني على أن أتعرّف وأدرك الأمور التي تجري الآن فيّ وأنا غير مدرك لها.

وقد كانت فكرة فرويد، إذا عبّرنا عنها باختصار شديد، هي أنك إذا أوصلت إلى الوعي، لا إلى مجرد الوعي العقلي بل في مآل الأمر إلى الوعي العاطفي، تجارب الطفولة شديدة الأهمية – تجارب الطفولة المولِّدة للمرض- فإن العَرَض المَرضي يزول بهذه العملية.

ماذا صار من ذلك؟ إنه بقدر كبير من التحليل النفسي وفي رأي العموم هو ما يمكن أن تدعوه التفسير الفرويدي النشوئي. وكنت قد سمعت قصصاً كثيرة جداً عن الناس الذين يسألون المرء: "إذن، ماذا أظهر تحليلك؟" وعندئذ تكون الصيغة، ويكون المنطق: "أنا، هذا، أو هذا، أو هذا، أو وجدت هذا العَرَض أو ذلك لأن..." أي أنه تفسير ذو طبيعة نشوئية تاريخية. وهذا يعني أنه ليست له قيمة شفائية أياً كانت. وإذا عرفتَ لماذا حدث شيء ما، فإن ذلك ذاته لا يغيّر أي شيء.

وأريد أن ألفت انتباهكم إلى أمر واحد، ربما لم يكن من السهل كلياً فهمه، هو الاختلاف بين خبرة شيء ما فيّ، كان مكبوتاً وفجأة برز إلى إدراكي، ومن جهة أخرى إنشاء تلك التأويلات التاريخية لأنه قد حدث هذا أو ذلك. ولأنه نادر جداً أن يعثر المرء على التجارب الأصلية وأن يتذكرها بالمعنى الحقيقي، كثيراً ما يكون المرء راضياً بهذا التأويل: لا بد أنها حدثت، ومن المحتمل أنها حدثت، وبما أنها حدثت، فأنت هذا، وذلك، وغيره. ويمكن للمرء أن يدعو هذه عديمة الجدوى. "إذا غرق شخص ما وكان يعرف قوانين الجاذبية، فإنه يغرق كمن لا يعرفها تماماً .

ولا تكون تجربة الطفولة ذات أهمية، إلا أنها هي عبارة عن إعادة للتجربـة، ويـتم تذكّرها. ومن ناحية ثانية، تساعد معرفة الطفولـة عـلى الفهـم الأيسر لمـا يجـري الآن ولمـا يدور حوله، لأن المرء يستطيع، على أسس نظرية، أن ينشئ بعض الافتراضات حول أوضـاع الطفولة هذه وما يمكن أن نتوقّعه.

وما يهم حقـاً لـيس المقاربـة النشـوئية التاريخيـة، بـل مـا أدعـوه مقاربـة الشـعاع السيني، وما يهم هو القوى التي تـدفعني أو تحرّضـني أو تحـرّض شخصـاً سـواي في هـذه اللحظة عينها، لأرى ما لا أستطيع أن أراه في ظل ظروف الرؤية العادية. ولو سلطتَ، مـثلاً، شعاعاً سينياً على الصدر، لرأيتَ كذلك مرض السل الرئوي الذي قـد أصـاب الشـخص قبـل عشرين سنة؛ إنه يُظهر آثار النسيج. ولكنك لست مهتماً بما أصابه قبل عشرين سـنة، أنـت مهتم بأن ترى ما يجري الآن في رئتي هـذا الشـخص. أهنـاك عمليـة فعالـة يمكـن أن تُـرى بالشعاع السيني؟ وإذا أردت أن تفهم شيئاً ما بالتحليل أو بنفسك مـن دون اسـتفادة مـن التحليل، فالمسألة على الدوام هي أن تسأل نفسك أولاً مـاذا يجـري الآن لا شـعورياً، مـاذا يمكن أن أخمّن، بماذا أستطيع أن أحسّ من بواعثي اللاشـعورية التـي تحـدّدني، ولـيس بمـا جرى أستطيع أن أفسّر ما يجري الآن.

الممارسة العلاجية وصلتها بالتحليل النفسي

إن النظرية الفرويدية، كما تعرفون، نظرية غريزية في أساسها؛ وذلك يعنـي أن كـل شيء قائم على الغريزة، ثم ولا ريب كيف جارت البيئة على الغرائز من خلال الطبع. ولهذا يكاد يمكن القول نظرياً إن التحليل النفسي يسير في خـط الغريـزة instinctivism وعمليـاً فإن المحللين النفسيين – وكذلك الفرويديين- يمكن أن تقولوا إنهم بيئويـون حقـاً. وهـم في الحقيقة يتبعون تقريباً مبدأ بسيطاً وهو : إن كل طفل هو ما جعله الأبوان عليه .

إن التأثير الكامل لبيئتهما هو ما يحدد حقاً مصير الشخص وليس ما يدعوه فرويـد "العوامل التكوينية". وكان فرويد نفسه أشدّ حذراً من هؤلاء بكثير. فقـد قـال إن العوامـل التكوينية- أي العوامل التي نولد بها، عواملنا الوراثيـة- والعوامـل البيئيـة سلسـلة متصـلة يختلـف وزن كـل جانـب عـن الآخـر مـن حالـة إلى حالـة. فتجـد في أشـخاص أن العامـل التكويني يكون أقوى بكثير، ويكون العامل البيئي أقوى في غيرهم، ولكنها سلسلة متصـلة. ففي أحد الطرفين تود أن تكون لك البنية التكوينية، وفي الطرف الآخـر تـود أن تكـون لـك البيئة.

ولدى ممارسة التحليل النفسي – وأنا أفكر الآن في عموم المحللين الأمريكيين- توجد معادلة تحذف العوامل التكوينية، بحيث يكون كل شيء نتيجة البيئـة. وهكـذا، ولا ريـب، يقال كذلك إن الآباء مسؤولون عن كل ما حدث. والآن فإن ذلك يكون على نحو ما، ولكـن على نحو آخر فهم غير مسؤولين عن ذلك، لأن النتيجة اليوم هي أن الأمهات اللواتي حضرن إلى محاضرات في التحليل النفسي خائفات من أن يقبّلن أطفالهن أو أبناءهن لأنهـن بـذلك يُحدثن "عقدة "، وهن خائفات من أن يكون لهن في أي وقت رأي راسخ لأنهن بذلك يكـنّ تسلّطيات ويسبّبن العصبية.

ومن جهة أخرى، فالناس الـذين يحلَّلـون يعيشـون في الشـعور السـعيد بـأنهم غـير مسؤولين عن أي شيء، لأنهم ما جعلهم آباؤهم يكونونـه تماماً – وهـو أمـر بـالغ السـوء- وليس في وسعهم أن يفعلوا شيئاً حيال ذلـك سـوى الـدخول في التحليـل الـنفسي، وعندئـذ تتكلمون كثيراً عما فعله لكم آباؤكم، ولم يجعلكم تتغيرون كذلك، بالضرورة.

وفي الواقـع، هنـاك تفاعـل متواصـل بـين الآبـاء وتكـوين الشـخص وكيفيـة استجابة الشخص لما يفعله الآباء. إن الطفـل في الخامسـة، أو الرابعـة، قـد صـارت

لـه ردود فعليه، ولذلك لا يمكن للمرء أن يقـول ببسـاطة: "أنـا عـلى هـذا النحـو لأن أمـي كانت على هذا النحو". وحتماً كانت أمي أو كان أبي أو كانت بيئتي هي المؤثرات المحدِّدة الأولى، ولكن برغم ذلك على المرء أن يسأل نفسه، ماذا فعلتُ، لئلا أذعن لهـذه المـؤثرات؟ هل كنت بكاملي قطعة شـمع، هـل كنـت بكـاملي قطعـة ورق خاليـة كتـب أبـواي عـليّ نصهما؟ ألم تكن لديّ وأنا طفل إمكانية ما للحكم بصورة مختلفة؟ هل كنت مـن دون أيـة إرادة؟ وهل تحددني الظروف كلياً؟

وفي الواقع، ففي هذه الناحية فإن المفهوم الشعبي للتحليل النفسي متماثـل تقريبـاً مع "السكنرية" Skinnerianism. وذلك يعادل القـول إنهـما مشروطـان عـلى ذلـك النحـو وذلك هو السبب في أنهما عـلى ذلـك النحـو. ووحـده سـكنر Skinner لم يركـب الصـعاب للعثور على ما يوجد في الصندوق الأسود، ما يوجـد في داخـل هـذا الشـخص الـذي يوصـل العامل الشرطي إلى النتيجة، إلى سلوك الشخص. فهو غير مهـتم بـذلك؛ وغـير مهـتم بـأمور كثيرة مهما كانت إذا لم تكن من التعامل البارع الخالص عند الناس. ولكنك إذا أضفت هذا الرأي النظري، من المدرسة الفرويدية، فهو يعادل القول: "حسناً، نحن مشروطون على ذلك النحو، ويمكنكم إذن وصف العملية التحليلية ذات وجهـة النظـر السـكنرية بأنهـا محاولـة عظيمة لنزع "الشرطية". لقد قالت الأم: "أحبك إذا لم تتركني". ويقول المحلل "أنت مـريض جيد إذا تركتَها". ولو استمر ذلك بضع سنوات، لاستقبلت مجموعة جديـدة مـن الـتشريط يمكن في آخر الأمر أن تؤدي إلى أن يترك للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً أمه ويلتصق بالمحلل، ثـم يـتم لـك مـا يسـمى التحويـل الممطـوط، وإذا حدث أخـيراً أنـه لم تكـن هنـاك تَعِلّـة أخـرى للاسـتمرار في التحليـل، فإنـك تلتصـق بأحـد الأشخاص الآخرين.

يتزوج أناس كثيرون، يذهبون من أمهاتهم إلى زوجاتهم، والزوجات يصبحن بديلاً عن الأمهات، أو يختار أحدهم شخصية أم أخرى أو شخصية سلطة أخرى، وذلك ما يجعل السياسة تعمل، فهذه الولاءات التي تُخلَق، يحتاج الناس فيها إلى الشخص الذي يعتمدون عليه. والشيء الوحيد الذي لا يقومون به هو أن يجعلوا أنفسهم مستقلين، ولكن لشد ما يغيّر التابعين. تلكم مشكلة كبيرة، ولكن ليست في العلاج الفرويدي فحسب؛ إنها مشكلة تصادفونها في كل العلاج التحليلي.

إن هذا النوع من تأكيد العوامل الشرطية الذي جعل الناس على النحو الذي هم عليه يُفضي إلى إهمال المسائل الحقيقية والمهمة أكثر فأكثر. وهذه هي المسائل: ماذا بوسع الناس أن يفعلوا لتخليص أنفسهم؟ كيف بوسعهم أن يتصرفوا بصورة مختلفة؟ كيف بوسعهم أن يستفيدوا من هامش الحرية الذي يملكه كل فرد؟ ولا ريب أن السؤال الحاسم هو ماذا بوسعهم أن يفعلوا الآن؟ وهذا السؤال لا يعتمد على العمر أبداً.

وكان لفرويد مفهوم كانت فيه على الأقل العوامل التكوينية – أي العوامل الكائنة في الشخص- تؤدي دوراً.

واليوم قد انحدر العدد الكبير من المحللين إلى العلاج الشرطي الخالص – وفي الواقع، ليس على المستوى النظري – ومن دون تأكيد لمسؤولية الشخص صاحب العلاقة.

والسؤال: "لماذا أنا على النحو الذي فيه؟" يكاد يكون صيغة معظم العلاج النفسي، على حين أنني أهدف إلى أن أرى: "من أنا؟" وليس "لماذا أنا على ما أنا عليه؟" وطريقتي في مساءلة أناي تستدعي أن يسلّط المرء على نفسه شعاعاً سينياً، لأنك إذا لم تعرف لماذا أنت على ما أنت عليه، لن تعرف من أنت.

المفهوم التحليلي النفسي للإنسان عند العالم والمحلل النفسي الشهير سوليفان

انطلق سوليفان في عمله بصورة بالغة الإثارة للاهتمام وشديدة الإقناع. كان يعمل في مشفى القديسة إليزابث في واشنطن وطلب السماح له بإجراء اختبار. أراد أن يكون له قسم لمرضاه، وفي هذا القسم – وكان ذلك شرطاً- لا يود أن تكون لديه إلا الممرضات المنتقيات والمتعلمات اللواتي من دأبهن ألا يتصرفن إلا بطريقة إنسانية نحو المرضى، وفي ذلك الحين لم يكن هناك علاج نفسي، ولا عقاقير حتماً، ولم يكن يفعل شيئاً مع المرضى سوى إظهار شخصيته، التي فيها احترام هائل للمرضى الذُّهانيين، وللسلوك المختلف. وأظهرت نسبة الشفاءات العفوية تبدّلاً ملحوظاً. فهؤلاء المرضى الذين لا تساء معاملتهم، ولا يُذَلّون، ويعامَلون بوصفهم بشراً، كانت النتيجة أنهم تعافوا، وهذه بيّنة كافية على أن الذُّهان ليس مجرد واقعة فيزيولوجية عضوية. فالتغيّر السيكولوجي في هذا النظام يمكن أن يُحدِث شفاء مريض من شأنه، في مشفى للدولة أن تسوء حاله ويُمسي ذُهانياً مزمناً في ذلك الوقت.

وتكمن أهمية سوليفان نظرياً في إدراكه أن المهم ليس الغريزة الجنسية، بل العلاقة الشخصية بين شخص وآخر – أي ما سمّاه "العلاقات الشخصية المتبادلة" interpersonal relations. وبينما كان فرويد يعتقد أن محور المشكلة هو انجذاب الطفل الجنسي، أي ما يُسمى "عقدة "، لم يعتقد سوليفان وجماعته أن هذه هي المشكلة على الإطلاق؛ وهي في الواقع ليست مشكلة. فالمشكلة هي أن العنصر المرَضي، العنصر الغريب في العلاقات الشخصية في الأسرة هو الذي يمكن أن يُحدِث الفُصام. وثمت عدد من الدراسات البعيدة عن سوليفان، الدراسات البارعة التي تظهر الأسرة المولّدة للفصام كما هي حقاً، وقد وجد المرء – ولا

سيما لانـغ، ولكـن الآخـرين وجـدوا أيضـاً- أن الأسرة المَوَلّـدة للفُصـام، الأسرة التـي تُنـتج الفصاميين، ليست أسرة ذميمة بصورة خاصة. إنها ليست أسرة تساء فيهـا معاملـة الطفـل على وجه الخصوص. إنها أسرة السأم المطلق، والفراغ المطلق، والجمود، وليست فيها علاقة لأي شخص بالآخر، وتكاد تميت الطفل جوعاً في حاجته إلى الاتصال الشخصي.

ويعرف كل امرئ اليوم وتؤيده التجارب الحيوانية أن الدليل يشير إلى أن الطفل إذا لم يحظَ باتصال طبيعي باكر بالأم أو بالبديل عن الأم، فإن ذلك يخلـق ضرراً كبـيراً لنشـأته اللاحقة. إنها لحاجة حيوية عند الطفل.

ويعرف كل امرئ ذلك ويقبله، ولكن ما ينساه الكثيرون من النـاس هـو أن الحاجـة إلى أن يكون لديهم هذا النوع من الإثارة الشخصية المتبادلة تضـاهي الحاجـة الأصـلية إلى الاتصال الجسدي بالأم وتدوم مدة أطول بكثير. فإذا لم تتحقق، ولم يمت الطفـل كالأطفـال الذين يصفهم رينيه سبيتس René Spitz -فهي لا تُحدِث ذلك التأثير العميـق- ولكـن إذا كانت الحالة قاسية على نحو خاص، فإن الطفل يصبح شـديد الهشاشـة، شـديد الفُصـامية، شديد الانعزال بحيث أنه عندما يكون ثمت قـدر معـين مـن التـوتّر يحطمـه ذلـك فيغـدو فُصامياً بائناً.

وكان سوليفان أول معـالج نـفسي حـاول أن يخلـق نظريـة في الفُصـام تعتقـد أساسـاً أن الفُصام ليس في ماهيته مرضاً عضوياً بل هو في أساسه نتيجـة عمليـة سـيكولوجية. ولا ريـب أن ذلك كان تحولاً من التحولات الكبرى في النظرية الفرويدية، لأن فرويد اعتقد أن الذُّهاني لا تمكن مساعدته، وأن الذُّهاني لا يمكن أن يحلَّل. وبرأيه أنه لنرجسيته الزائدة لا يـدخل في علاقـة تحـوّل مع المحلل. ولا أزال أعتقـد أن المـرء يمكـن أن يعـرّف الـذُّهاني بأنـه شـخص ذو درجـة متطرفـة

جداً من النرجسية، أي ليس حقيقياً بالنسبة إليه إلا ما يوجد في داخله –الذي لا ينتمـي إلا إلى أفكاره، إلى شخصيته- ولا شيء ينتمي إلى العالم الخـارجي يكـون حقيقيـاً عنـده. ولكـن للشخص الآخر المقابل والـذي نقـوم بتحليلـه نفسـياً وعاطفيـاً وسـلوكياً الفُصـامي هـو في الوقت نفسه كثيراً ما يكون شخصاً حساساً للغاية وقادراً في الواقع عـلى الاسـتجابة للنـاس. ومهما يكن، فيجب على الناس أن يكونـوا أشـد حساسـية مـن الشـخص العـادي، وعندئـذ سيكون للفصامي ردة فعل، سوف يستجيب. وفي أمثلـة كثـيرة، يعـرف حتـى أشـد المـرضى بالإغماء التخشّبي ماذا يجري ويستجيبون بأسلوبهم الخاص، ويمكن أن يقولوا بعدئذ، متى كانوا خارج الحالة، وماذا خَبَروا؛ وكيف فهموا ما كان يجري.

إن سوليفان وهذا التراث الكلي هو وجه جديـد بـالغ الأهميـة مـن أوجـه التحليـل النفسي، أعطى أولَ مرة للشخص الذُّهاني كرامة الإنسان مستوفي الصفات. وبعـد كـل شيء، فإنه لم يحرر الإنسانُ المرضى الذُّهانيين من أغلالهم إلا بعد جهد جهيد .

إن الذُّهاني لا يزال يُنظر إليه- وأود أن أقـول كـذلك مـن جانـب معظـم الأطبـاء النفسيين التقليديين، بوصفه مخبولاً، بوصفه شخصاً مختلفاً كلياً، في الخارج، ولدى القلـة من الأطباء النفسيين القدرة على الشعور بأن شيئاً من الفُصامي موجود في كل فـرد منـا. ومن المؤكد أن شيئاً من الشخص المصاب بالبارانويا (جنون العظمة والاضطهاد) موجـود في أيٍّ منا. فنحن كل هؤلاء من بعض النواحي- والبارانويا حالة هي مسألة درجة فقـط. فحتى حد معـين نـدعوها طبيعيـة، ولكننـا إذا لم نسـتطع أن نحتملهـا دعوناهـا مرضـاً. وهكذا فما من حالة من هذه الحالات الذُّهانيـة شـديدة الاخـتلاف حقـاً، وتخلـق مثـل هذه الفجوة العميقة بين البشر. و للشخص الآخر المقابل والـذي نقـوم بتحليلـه نفسـياً

وعاطفياً وسلوكياً الذُّهاني ليس على غير ما هو معهود في الإنسان، ومعـدوماً مـن الصـفات الإنسانية، ومختلفـاً عمـن يسـمى للشـخص الآخـر المقابـل والـذي نقـوم بتحليلـه نفسـياً وعاطفياً وسلوكياً العادي.

مشكلات عصرنا بوصفها تحدياً للتحليل النفسي

يُفهم من التحليل النفسي تقليدياً أنه عملية علاجية للناس الـذين يكونـون مـرضى. فإذا كان لديَّ ما يرغمني على الشك في كل شيء، الشك الاستحواذي، وإذا كانت لـديّ ذراع مشلولة عن منشأ نفسي، فإن ذلك عَرَض مَرَضي وطيد. وليس التحليـل الـنفسي هـو المـنهج الوحيد الذي يمكن به للمرء أن يشفى من الأعراض المرَضية. والناس تشفيهم اليوم المناهج الكثيرة المعلنة؛ وهناك كل أنواع الأسماء، وإذا كانت المسألة مسألة شفاء، فـإن الكثـير مـن هذه المناهج مناهج جيدة.

وبوسعكم شفاء الناس بـالترويع. ففـي الحـرب العالميـة الأولى ابتكـر طبيـب ألمـاني طريقة لشفاء الجنود المصابين بصعقة الحرب من جراء القتال والذعر؛ وكان العلاج الشـافي الذي استخدمه هو وضع أجسامهم تحت تيار كهربائي قوي، يؤلم كـما يبـدو إيلامـاً عميقـاً جـداً. وكـان اسـمه الـدكتور كـاوفمان Dr. Kaufmann، وكانـت طريقتـه هـي المعالجـة الكاوفمانية. وكانت معالجة طبية، وكان من شأنها أن تشفي. وكانت تعـذيباً صرفـاً، وتبـيّن أن الخوف من هذا التعذيب كان أشدّ من الخوف والـذعر مـن الوجـود في الخنـادق مـرة أخرى. وهكذا، وبهذا النسق الترويعي، شُفي الناس من العَرَض المرَضي. ولا ريب أن مسـألة ماذا كان يجري للشخص حين يكون لديه رُعب يطرده رعب أكبر لم يكن لها عنـد الـدكتور كاوفمان وعند الجيش عموماً أهمية خاصة.

إلا أن أعراضاً مَرَضية كثيرة تشفى وربما حصرياً بالتحليل النفسي، وأعنـي

بها بعض أحوال الشكوك الاستحواذية، وكل أنواع الأعـراض المَرَضـية الاسـتحواذية، وبعـض الأعراض المَرَضية الهستيرية. وفي بعض الأحيان يكون ذلك سهلاً للغاية. ودعوني أقدّم مثـالاً على حالة شديدة السهولة، على معالجة تحليلية جدّ بسيطة لم يستغرق فيهـا الشـفاء مـن العَرَض إلا بضع ساعات. امرأة لديها شكوى، ولـديها عَـرَض مَـرَضي هـو أنهـا كلـما غـادرت منزلها، كانت لديها فكـرة اسـتحواذية أنهـا قـد تركـت الغـاز مشـتعلاً أو أنـه لسـبب آخـر سيشبّ حريق؛ وأينما كانت كان لديها ما يرغمها على العودة إلى منزلها لترى أنه ليس فيه حريق. قد يبدو ذلك بالفعل أمراً خفيفاً عندما يتحدث عنه المرء، ولكنه كـان مـدمّراً تمامـاً لكل حياتها لأنها عملياً لم تكن تستطيع الخروج. فكانت تضطر أن تُهرع عائدة، وكان هـذا العَرَض لا يُقهر. ثم تكلمت عن ماضـيها. وذكـرت أنـه قـد أُجريـت لهـا عمليـة لاستئصـال السرطان قبل زهاء أربع أو خمس سنوات وقد أخبرها الجراح الذي لم يكن مرهف الشعور أنه ولو أن الخطر قـد زال في الوقـت الحـاضر ولا ريـب فقـد يكـون ثمـت انبثـاث للخلايـا السرطانية فيمكن بذلك للسرطان أن ينتشر انتشار النار. وكان ذلـك، حـتماً، توقعـاً مخيفـاً جداً - وكان هذا شأنه لكل من يقال لـه ذلك- وكانت مذعورة للغاية مـن انتشـار المـرض. ونجحتْ في ترجمة الخوف من أن ينتشر المرض إلى الخوف من أن تنـتشر النـار. وهكـذا لم تكن خائفة من السرطان، بل كانت خائفة من النار، وبينما كان ذلك مصدّعاً، فـإن العـرَض المرَضي نفسه كان شفاء من خوف أكبر، هو الخوف من الإصابة بالسرطان.

وصادف في تلك الآونة وقد كانت بعد زهاء خمس سنوات من عمليتهـا- أن فرص معاودة الانبثاث كانت ضئيلة نسبياً وهكذا فقـدت في تلـك اللحظـة خوفهـا مـن النـار مـن دون أن تكـون خائفـة آنئـذ مـن السرطـان. ولكـن إذا فكـر المـرء

أن ذلك حدث قبل ثلاث سنوات، فمن المشكوك فيه أنه هل يحسن المرء صنعاً إذا جعلها تعرف خوفها من النار، لأنها في ذلك الحين، لو أصبحت شاعرة بذلك، لانتابها خوفها من السرطان مجدَّداً وكان من شأن ذلك أن يكون أشدّ إيلاماً وإقلاقاً من خوفها من النار بكثير. وهنا تجدون عَرَضاً مَرَضياً شديد البساطة، يكاد يكون أبسط عَرَض يمكن أن تصادفوه، وهو يزول على الفور تقريباً عندما يترجَم ويُربَط بما يخاف منه الإنسان حقاً. والآن فإن جلّ الحالات معقدة، ولكنني أود أن أقول إنه عموماً في الأحوال التي يُستخدم فيها التحليل لعلاج الأعراض المرَضية هذا يكون التحليل كافياً.

وفي زمن فرويد كان معظم الناس الذين يأتون إلى الطبيب النفسي يعانون من أعراض كهذه، ولا سيما من الأعراض الهستيرية، التي هي الآن شديدة الندرة. وإنه لتبدّل، يمكن أن تروه الآن، تبدّل في أسلوب العصاب يلازم تبدّل النماذج الثقافية. والهستيريا اندلاع شديد للإحساس وإذا رأيت شخصاً هستيرياً بكل هذا الاندلاع للانفعال يصوّت ويصيح وما إلى ذلك، فقد تخال أنك في زمن خطيب القرن الماضي، أو زمن الرسائل الغرامية وهلم جرا – كل هذه الأمور التي إذا رأيناها اليوم في الأفلام بدت واضحة الغرابة. وذلك لأنه لدينا أسلوب مختلف كل الاختلاف. إن لدينا أسلوب الأمر الواقع، ونحن لا نظهر الكثير من الأحاسيس، واليوم فإن الأعراض الفُصامية، أعراض فقدان الاتصال بالناس الآخرين وبنتائجهم، هي الأعراض المتكررة.

وفي زمن فرويد كان الناس يعانون في الدرجة الأولى من أعراض –لا الهستيريا وحدها ولا شك، بل كذلك من الأعراض الإرغامية. وفي ذلك الحين كان الناس الذين لديهم مرض ذو عَرَض حقيقي جسيم، ويمكن أن يثبتوه بوجود الأعراض، يذهبون إلى الطبيب النفسي. وأود أن أقول اليوم إن معظم

الذين يذهبون إلى المحلل النفسي هم أناس يعانون مما تعوّد فرويد أن يدعوه "داء القرن" malaise du siecle، القلق الذي هو الصفة المميزة لقرننا. لا أعراض على الإطلاق، بل إحساس بعدم السعادة، والغربة، ولا حتى أرَق، ولكن الحياة لا معنى لها، ولا تلذّذ بالحياة، بل انسياق، بل إحساس بتوعّك غامض. وهم يتوقعون أن يبدّل التحليل النفسي ذلك. ويدعو المرء ذلك تحليل الطبع، تحليل الطبع كلياً، وليس بالأحرى تحليل العَرَض، لأنك يمكن أن تقول فعلاً إنه يوجد أناس يعانون من هذا التوعّك، الذي لا يمكن للمرء أن يعرّفه بالكلمات على الوجه الصحيح تماماً ولكنه يحسّ به بمنتهى الدقة من تفحّص نفسه وتفحّص نفوس الآخرين.

وقد أطلق المرء على هذا النمط من التحليل النفسي تحليل الطبع الذي هو إلى حد ما الاسم أو الكلمة الأكثر علمية والمناسبة لـ الناس الذين يعانون من أنفسهم. ولا شيء خطأ. إنهم يملكون كل شيء ولكنهم يعانون من أنفسهم. وهم لا يعرفون ماذا يفعلون بأنفسهم، وهم يعانون من ذلك، وهو عبء، وهو مشكلة لا يستطيعون حلها. إنها أحجية؛ وهم يستطيعون حل أحجية الكلمات المتقاطعة ولكنهم لا يستطيعون حل الأحجية التي تقدمها الحياة إلى كل فرد.

والرأي عندي أن التحليل النفسي بالمعنى الكلاسيكي ليس كافياً لهذا النمط من الداء. والمطلوب هو نمط مختلف لأن هذا الداء يعادل مسألة التغيّر الجذري في الشخصية الكلية. ولا يمكن لمن يعاني من هذا الداء أن يحلّل بنجاح من دون تغيّر جذري ومن دون تحوّل طبعه. والتغييرات الطفيفة والتحسينات الزهيدة لا تفعل أي خير. ويمكن لنظرية الأنظمة الحديثة أن توضح ذلك. وأنا أشير إلى أن مفهوم الشخصية -أو المنظومة- نظام. أي أنها ليست مجرد المجموع

الكلي للأجزاء، ولكنها بنية. فإذا تبدّل جزء واحد من البنية ألمّ ذلـك بكـل الأجـزاء الأخـرى. وللبنية في ذاتها تماسـك؛ وهـي تميـل إلى رفـض التغـيّرات لأن هـذه البنيـة ذاتهـا تميـل إلى المحافظة على ذاتها.

فإذا أحدث المرء في هذه البنية تغييرات طفيفة، فإنها لا تتغير كثيراً. ولتقـديم مثـال بسيط أقول: كانت الفكرة الشائعة هي تغيير الوضع في حي فقير ببناء دور أجود في الحـي الفقير. ماذا يحدث؟ إنه بعد ثلاث أو خمس سنوات تكون الـدور الجميلـة الجديـدة مثـل دور الحي القديم تماماً. لماذا؟ لأن التربية قد ظلت نفسها، والدخل قد ظل نفسه، والصحة قد ظلت نفسها، والنماذج الثقافية قد ظلت نفسها- أي إن النظام ينمو فوق هـذا التبـدّل الطفيف، هذه الواحة الصغيرة، التي تندمج بعد فـترة في النظـام الكـلي. ولـيس بمقـدوركم تغيير الحي الفقير إلا إذا غيرتم النظام الكلي- فغـيرتم في الوقـت نفسـه الـدخل، والتربيـة، والصحة، ومعيشة الناس كلها. وعندئـذ سـتغيرون الـدور كـذلك. ولكـنكم إذا غـيرتم جـزءاً واحداً فليس ذلك كافياً. وذلك لا يمكن أن يقاوم تأثير النظام الذي –إن جـاز القـول- يهـتم ببقائه حياً.

وبالمعنى نفسه فالفرد نظام أو بنية. وإذا حـاولتم القيـام بتغيـيرات طفيفـة فـإنكم سرعان ما تجدون أن هذه التغييرات ستزول بعد مدة من الزمن، ذلك أنه لم يتغـير شيء في الحقيقة وأنه لن يُحدث التغيّر إلا التحوّل الأساسي جداً في نظام الشخصية. ومن شأن ذلـك أن يشمل تفكيرك، وعملك، وإحساسك، وتحركك، وكل شيء. وإن خطـوة واحـدة متكاملـة، كلية، أشد نجاعة من عشر خطوات لا تسير إلا في اتجاه واحد. وأنتم ترون الأمـر نفسـه في التغيّر الاجتماعي، حيث لا يُحدِث تغير واحد أثراً دائماً كذلك.

شروط العلاج والتحسين النفسي ورفع الروح المعنوية

- المقدرة على النماء النفسي:

إذا فكرنا في عصبية الطبع واسع الانتشار اليوم، وَجَب علينا أن نطرح السؤال: لماذا ينشأ شخص على النحو الذي ندعوه كئيباً عصبياً؟ لماذا هو ليس كما يريد أن يكون، أي ليس لـه من السعادة في الحياة إلا الشيء اليسير؟

أود أن أشير إلى اعتبار هو نتيجة ملاحظتي في الحياة، وهو أن ثمت قانوناً عاماً هو أن كل إنسان يريد أن يحيا ويريد أن يحظى من الحياة بأحسن ما يكون من اللذة والإشباع، ككل حيوان، وكل إنسان، ولا أحد يريد أن يشقى.

والسبب الذي يجعل الناس أكثر صحة أو أقل، أو يعانون أكثر أو أقل يكمن في أنهم بسبب ظروفهم، وأخطائهم، وسوء توجيههم لحياتهم (الذي يكون نظامياً في سن الثالثة فما بعد)، وكذلك في بعض الأحيان بسبب العوامل التكوينية والاتحاد الخاص للظروف، لا تكون لديهم الشروط المناسبة لتحقيق الحد الأعلى من النمو الذي يمكن أن يبلغه الشخص البشري. ولذلك ينشدون خلاصهم بطريقة خاطئة أو كسيحة.

وأريد أن أقارن إمكانيات النمو النفسي الكسيحة بشجرة في الحديقة؛ إنها بين جدارين في إحدى الزوايا ويصل إليها القليل من الشمس. وقد نمت هذه الشجرة معوجّة تماماً، ولكنها نمت على ذلك النحو لأنه سبيلها الوحيد إلى الوصول إلى الشمس. وإذا أردت أن تتكلم عن هذه الشجرة كما تتكلم عن إنسان قلت إنها إنسان كسيح قبيح لأنه معوجّ تماماً. إنه ليس كما يجب أن يكون، وفقاً لاستعداداته الكامنة. ولكن لماذا هو على ذلك النحو؟ لأن هذه كانت طريقته الوحيدة للحصول على الضوء. وهذا ما أعنيه هنا، يسعى كل امرئ إلى الوصول إلى الشمس والحصول على النماء في الحياة. ولكن إذا كانت

ظروفه هكذا بحيث لا يستطيع الحصول على ذلك بطريقة أكثر إيجابية، فإنه سيحصل عليه بطريقة معوجّة. وأقصد بـ "معوجّة" هنا معناها الرمزي، أي بطريقة مريضة، بطريقة منحرفة. ومع ذلك يظل إنساناً، يبذل أقصى مستطاعه للعثور على حل لحياته. وعلى المرء ألا ينسى ذلك.

وإنها لمهمة عسيرة للغاية أن يغيّر المرء نفسه وأن يحقق – كما يمكن أن تقولوا- تحويل الطبع. وفي الحقيقة كانت تلك غاية الأديان كلها، وجل الفلسفات. ومن المؤكد أنها كانت غاية الفلسفات حتى في الإسلام. فقد كانت كل هذه الرسالات تسعى إلى اكتشاف ماذا بوسع الإنسان أن يفعل ليمنح نفسه التوصيات، ويهدي نفسه إلى أفضل هَدْي وأسماه وأكثره صحة وفرحاً، إلى أقوى هدي في العيش. ويعمل أكثر الناس بدافع من الواجب، لأنهم يعتقدون أنهم مدينون له: وذلك يعني أنهم متّكلون. إنهم لم يصلوا بعدُ إلى مرحلة إثبات الذات، مرحلة طرح أنفسهم "هذا أنا، وهذه حياتي، وهذا اقتناعي، وهذا شعوري، وأنا لا أعمل وفقاً لنزواتي – فمن شأن ذلك أن يكون غير عقلي- بل وفقاً لما يمكن أن يدعوه المرء التجلي العقلي لذاتي، أو كما يمكن أن يقال، وفقاً للمتطلّبات الماهوية أو القدرات الماهوية في شخصيتي. وضد الدوافع التي هي غير عقلية كذلك". والمقصود بــ "الماهوية" هنا التي تنتمي إلى ماهية ذاتي بوصفي إنساناً.

ماذا يعني أن أكون عقلياً؟ قال هوايتهد Whitehead 1967.p. 4: "إن وظيفة العقل هي ترقية فن الحياة".

ولو أردت أن أعبّر عن ذلك بكلماتي لقلت: إن العقلي هو كل ذلك، كل الأعمال والسلوك، التي تهتم بنمو البنية ونشأتها، وغير العقلي هو كل تلك الأعمال السلوكية التي تعوّق نمو الكيان وبنيته وتقضي عليه، سواء أكان الكيان

نباتاً أم كان إنساناً. وقد تطورت هذه الأمور، وفقاً للنظرية الداروينية، لتكون الجانب الآمن من مصالح الفرد والنوع في البقاء على قيد الحياة. ومن ثم فهي ترفد أساساً مصالح الفرد والنوع ولذلك هي عقلية. فالرغبة الجنسية عقلية. والجوع والظمأ عقليان تماماً.

بلية الإنسان أنه قليل التحدّد بالغرائز. ولولا ذلك ولو كان الإنسان حيواناً لكان عاقلاً تماماً – وكل حيوان عاقل تماماً- إذا تخلّصتم من عادتكم في التفكير وهي الخلط بين العاقل والمفكر. والعقلي لا يعني بالضرورة الشيء الذي هو فكر؛ بل يشير العقلي في الحقيقة كثيراً إلى العمل فقط.

وعلى سبيل المثال: إذا وضع أحدهم مصنعاً في مكان فيه العمل عزيز المنال وغالي الثمن ويحتاج إلى العمال أكثر من الآلات، فإنه يتصرف من الوجهة الاقتصادية بطريقة غير عقلية لأن عمله محتوم له أن يُضعف نظامه الاقتصادي، نظام معمله، ويقضي عليه، وسيلاحظ ذلك وشيكاً عندما يُفلس بعد سنة أو سنتين.

ومنذ فريدريك وينسلو تيلور Frederick Winslow Taylor، يتكلم الاقتصاديون عن "العقلنة" بمعنى مختلف تماماً عن معنى العقلنة السيكولوجية النفسية الحقيقية. فالعقلنة تعني تغيير أنهاج العمل بطريقة تكون أوفى من وجهة نظر الأداء الأفضل لهذه الوحدة الاقتصادية – لا من وجهة نظر الإنسان.

ووفقاً للإنسان على المرء أن يقول: إن غرائزه ليست غير عقلية، وإنما أهواؤه هي كذلك. فليس عند الحيوان حسد، ولا تدميرية من أجل ذاتها، ولا رغبة في الاستغلال، ولا سادية، ولا رغبة في الهيمنة، فكل ذلك أهواء تكاد عموماً لا توجد عند الحيوانات على الإطلاق. وهي تظهر في الإنسان لا لأن لها جذورها في غرائزه، بل لأنه تُنتجها شروط مَرَضية معينة في بيئته التي تُنتج

الخصائص المرضية في الإنسان. ولنقدم مثالاً بسيطاً: إذا كانت لديك بذرة شجيرة ورد، عرفت أن هذه البذرة لكي تُنتج شجيرة كاملة النماء جميلة الورد تحتاج على وجه الدقة إلى ذلك القدر من الرطوبة، والحرارة، وإلى نوع خاص من التربة، وإلى أن تُزرَع في أوان معين. فإذا توافرت هذه الشروط، فإن هذه البذرة – إذا لم تتعرض إلى الآفة أو الظروف القاسية الخاصة الأخرى- سوف تنمو إلى وردة تامة، وإذا وضعت البذرة في تراب رطب للغاية، تعفّنت البذرة تماماً وتلفت. وإذا وضعتها في شروط ليست أفضل الشروط، فإنك ستحصل على شجيرة ورد، ولكن شجيرة الورد سوف تُسفر عن عيوب في نمائها، وفي أزهارها، وفي أوراقها وكل شيء. لأن بذرة شجيرة الورد لم تكن مستعدة أن تنمو تمام النمو إلا إذا كانت الشروط المتوافرة تؤدي تجريبياً – وذلكم أمر لا يُكتشف إلا تجريبياً- ويصدق ذلك على الحيوان أيضاً، كما يعلم أي حيوان ولود، ويصدق على الإنسان أيضاً. ونحن نعلم أن كل إنسان يحتاج من أجل نموه الكامل إلى شروط معينة. وإذا لم تتوافر هذه الشروط، إذا كان ثمت برد بدلاً من الدفء، وإذا كان ثمت إرغام بدلاً من الحرية، وكانت السادية بديلاً من الاحترام، فإن الطفل لن يموت بل سيصبح طفلاً معوّجاً، كما رأينا شجرة معوجَّة عندما لم تحصل على أي قدر تحتاج إليه من الشمس. وهذه الأهواء، التي هي أهواء معوجَّة، والتي هي نتيجة الشروط غير الكافية – إنما هي أهواء الإنسان غير العقلية. ويمكن أن يقال فيها إنها لا ترفد النظام الداخلي للإنسان، بل تجنح إلى إضعافه، أو تقضي عليه في مآل الأمر، وأحياناً حتى بالمرض.

وقد جاء فرويد بالاختراق العلمي الأخير عن نفس الإنسان والذي دام قروناً: إنه خلع القناع عن الفكر بمعرفة أن الصدق لا يُعرَّف بإثبات أن لدى المرء نيات حسنة –لأن أحداً من الناس يمكن أن يكذب بأحسن النيّات أو مع

الشعور بأنه مخلص تماماً، لأن أكاذيبه ليست شعورية، وإلى جانب ذلك، قدّم فرويد بُعداً جديداً لمشكلة الصدق، و الإخلاص، في العلاقات الإنسانية، لأن العـذر "أنـا لم أقصـد ذلـك" الذي هو العذر التقليدي لعدم النية فيما يبدو أن العمل يدل عليه- قد فقد حقاً أهميتـه منذ نظرية فرويد في زلقات اللسان والحوادث الأخرى.

ومنذ فرويد كان لا بد من إعادة النظر في المشكلة الأخلاقية كذلك: فالشخص لـيس مسؤولاً عما يفكر فيه وحسب بل كذلك عن لا شعوره. وهذا يكون حيث تبدأ المسـؤولية، والبقية قناع، البقية لا شيء؛ ويكاد ما يعتقد به المرء لا يسـتحق الإصـغاء إليـه. وأنـا أقـول ذلك بشيء من المبالغة: إنـك لتجـد أقـوالاً كثـيرة وتأكيـدات كثـيرة وألفاظـاً كثـيرة لا تكـاد تستحق الإنصات إليها لأنك تعرف أنها كلها جزء من الأنموذج، أي جـزء مـن الصـورة التـي يود أحدهم تقديمها.

وفي رأيي أن الأمر المهم بالنسبة إلى العلاج هـو أن للشـخص الآخـر المقابـل والـذي نقوم بتحليله نفسـياً وعاطفيـاً وسـلوكياً يسـتطيع تنقيـل شـعوره أو شـعورها بالمسـؤولية والفاعلية. وأعتقد أن قدراً كبيراً مما يجري في التحليل يقوم على افتراض يفترضه الكثير مـن المرضى: هو أن هذا نهج يسعد بـه المـرء بـالكلام مـن دون القيـام بالمجازفـات، ومـن دون معاناة، ومن دون أن يكون فاعلاً، ومن دون اتخاذ قرارات.

إن هذا لا يحدث في الحياة ولا يحدث في التحليل. فلا أحـد يصـبح سـعيداً بـالكلام، ولا حتى بالكلام من أجل الحصول على تفسيرات.

ولا مناص للمريض لكي يتغير من أن تكون لـه إرادة هائلة ودافـع قـوي إلى التغيّر. وكل شخص يلوم شخصاً ما فيتملّص بذلك من المسؤولية. وإذا قلت المسؤولية، فأنا لا أتحـدث مـن وجهـة نظـر قـاض. فأنـا لا أتّهـم أي أحـد. ولا

أعتقد أننا نملك الحق في اتّهام أي أحد كأننا قضاة. ولكن يظل ذلك حقيقة واقعة: فلا أحد يتعافى ما لم يكن لديه شعور متزايد بالمسؤولية، وبالمشاركة، وفي الحقيقة بالفخر بإنجاز معافاته.

وهناك شروط معيّنة تؤدي إلى النمو الصحي للإنسان وشروط معينة تؤدي إلى الظواهر المرَضية، والمسألة الحاسمة هي اكتشاف ما هي الشروط المفضية إلى النماء الصحي للإنسان وما هي الشروط المولّدة للمرض.

وفي الحقيقة فإن نماء الإنسان موضوع كان يعالَج تحت صنف فلسفة الأخلاق في تاريخ الفكر. لأن فلسفة الأخلاق هي في ماهيتها المحاولة لإظهار تلك المعايير المفضية إلى النمو الصحي للإنسان.

وما يكاد المرء يتكلم عن الناس حتى يقول الناس إن ذلك حكم قيمي لأنهم لا يريدون أن يفكروا في المعايير الضرورية: إنهم يريدون أن يعيشوا بسعادة من دون أن يعرفوا كيف السبيل إلى أن يعيشوا بسعادة. وكما قال مايستر إكارت Meister Eckhart في إحدى المرات: "كيف بوسع الإنسان أن يتعلّم فن العيش وفن الموت من دون أي تعليم؟" وذلكم صحيح تماماً وهو أمر فاصل تماماً. ويعتقد الناس اليوم أنهم يستطيعون أن يصبحوا في غاية السعادة. ولديهم كل أحلام السعادة، ولكن ليس لديهم أدنى فكرة عن مسألة الشروط المفضية إلى السعادة، ولا إلى أي نوع من الحياة المرْضية.

ولدي اقتناع ومثال متميز حول مسألة كيف من شأن الثقافة أن تكون ذلك المفضي إلى حسن الحال. وليس أنني أستطيع أن أقدم مخططاً دقيقاً لمسألة كيف ينظر ذلك المجتمع نظرة تخصّصية، لأن ذلك بالغ الصعوبة، ومن المحال تنفيذه عملياً، لأنه في الظروف الجديدة تنشأ أشياء جديدة بالتفصيل كل يوم. ولكن بالرغم من ذلك فالمثال الأخلاقي الذي لديّ اقتناع متميز به هو: في ثقافة

كهذه يكون المقصِد الأساسي للحياة هـو النمـو الكامـل للإنسـان لا للأشـياء ولا للإنتـاج ولا للغنى ولا للثراء. النمو الذي تكون فيه سيرورة العيش نفسها، إن أردتم، عملاً فنياً، بوصفه رائعة حياة أي شـخص، تتمسّـك بـالقوة الفُضـلى والـنماء الأفضـل، وهـي الشيء الأهـم في حياته.

والسؤال الحاسم هو: ما المهم؟ إن الجواب في ثقافتنا اليـوم مختلـف بالمقارنـة مـع العصور السابقة. ويظل مختلفاً بعض الشيء عن الجواب، ولنقل، في القرون السـابقة، عـلى الأقل بين الناس أنفسهم. فقد كانت ثمت فكرة هـي أن الحيـاة هـي حقـاً مقصِـد العـيش، فالقصد من أن نولد هو أن نصنع من حياتنا شيئاً ما. أما اليوم فلـم يعـد ذلـك مهـماً. ومـا يعدّه الناس مهماً هو تحقيق النجاح، واكتساب السلطة، واكتسـاب الجـاه، والصـعود عـلى السلّم الاجتماعي، وخدمة الآلة. ولكنهم يصبحون متبلّـدين بوصـفهم أناسـاً؛ وفي الحقيقـة فإن جل الناس تسوء حالهم قليلاً. وعلى الرغم من أن الناس يتحسّنون في فـن جنـي المـال وفن الاحتيال فإنهم لا يتحسّنون بوصفهم بشراً.

إن الناس لا يتعلمون شيئاً ولا يغدون ناجحين في شيء إلا إذا اعتقدوا أن هـذا أهـم شيء يقومون به. والناس الذين يريدون أن يتعلموا – كما يشعر معظم الناس لن يتعلمـوا أي شيء صعب. ولو أردت أن تصير نجاراً ماهراً لوجـب عليـك القيـام بالتـدرب والممارسـة والعمل الماهر والإتقان وإكتسـاب المهـارة. وخـير للمـرء كثـيراً أن يـذهب إلى تعلـم المهـن والأعمال والتجارة والهندسة والطب والكتابـة والتحـدث والخطابـة وغـير ذلـك أو أي شيء آخر خير من أن يتعلّم الأشياء التي ليس لها تأثير في حياته، بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وما أقوله هو: إذا كنتَ تحب شجرة التفاح، فإنـك سـوف تصـنع شـجرة تفاح جيدة؛ ولكل شخص أهدافـه ورغباتـه وكيانـه و وجهـات نظـر كثـيرة لـه

وليس هناك أناس متكررون. فهو بهذا المعنى الفريد، ليس هناك شخص آخر مثل الذي يقابله بالضبط. وليست المشكلة هي شكل الإنسان أو مظهره وإنما خلقه وأهدافه وطبيعته وأعماله .

وقد يبدو أن هذا يفضي إلى وجهة نظر مختلفة وهي، أي أنك قد تقول: "حسناً، إذاً وُلدت مجرماً فسوف أكون مجرم". لا فأنا أعتقد أن صيرورة المرء مجرماً، وحتى مجرماً جيداً تظل ظاهرة مَرَضية. لأن الإنسان لا يولد لكي يكون مجرماً، ولأن الإجرام في ذاته ظاهرة مَرَضية.

وتكمن بداية النماء في صيرورة المرء حراً. وتبدأ مسيرة المرء من حرية المرء بنفسه وبتأثره بأبويه. وليس ثمت شك في ذلك. وإذا لم يحرر الشخص نفسه من أبويه وإذا لم يشعر أو لم تشعر أكثر فأكثر بامتلاك الحق في التقرير والتقدير لنفسك فإن باب الاستقلال أو طريقه يظل مغلقاً على الدوام.

وأود أن أقول إن أفضل شيء بوسع أي شخص القيام به هو أن يسأل نفسه أو تسأل نفسها: "أين أنا في الدرب الشخصي إلى الاستقلال بالإشارة إلى رد فعلي على أبويّ؟" إنني لا أقول إن على المرء ألا يحب أبويه. وهناك نوع من الحب الذي يمكن أن يكنّه المرء حتى للناس الذين أضروا المرء، شريطة أن يكونوا قد أضروا من دون أن يعلموا أنهم كانوا مضرين. وبعض الناس لا يستطيع المرء أن يلومهم فعلاً؛ وبعضهم يكونون محبَّبين إلى القلب تماماً على الرغم من أنهم قد ارتكبوا أخطاء كثيرة أو قاموا بالأعمال المغلوط فيها. وهكذا لا يشير ذلك إلى المعاداة؛ وتلك الحروب المختلفة ضد الآباء غالباً ما تكون مجرد ستار من الدخان للاتكال الذي لا يزال موجوداً: على المرء أن يثبت للوالدين أنهما على خطأ. وما دام على الأبناء أن يثبتوا للآباء أنهم على خطأ، فلا يزال عليّ أن أثبت ذلك لوالديّ. والمسألة هي أن المرء يكون حراً إذا لم يكن عليه أن

يثبت أن والديه على خطأ ولا أنهما على صواب. وعلى ذلك فهذا هو أنا، وأنتما هما أنـتما، وإذا أحبّ بعضنا بعضاً فذلك رائع، وتلك هي بداية أي درب إلى حرية المرء من أجل ذاته- ولا ريب أنه درب لا يُعرف كذلك إلا إذا سعى المرء إليه.

مقياس قدرة المرء على تجربة واختبار الواقع والحياة بنفسه

للإنسان مَلَكتان للحكم في الحياة وعلى الواقع وهما:

(1) للإنسان ملكة للحكم في الواقع كما يجب أن يُحكـم فيـه لـكي يسوسـه: وذلـك يعني أن حاجتي إلى البقاء حياً تجعل من الضروري أن أحكم في الواقـع لـكي أسوسـه. وإذا كان في يديّ حطب، فعليّ أن أراه حطباً لــه الصـفات الخاصـة المميّـزة للحطـب إذا كنـت أريد أن أضرم نـاراً. وإذا رأيـت أحـد الأشـخاص يهـاجمني بسـلاح، وكانـت لمـن أراه نيّـات عدوانية، فاعتقدت أنـه رسـول سـلام وبيـده حمامـة، فـإنني سـأموت. أي أن فهـم الواقـع ومعرفته بوصفهما ضروريان للتمكّن منه إنما هو وظيفـة في الإنسـان مشروطـة بيولوجيـاً. ولجلّ الناس تلك الوظيفة، وذلكم هو السبب في أنهم يؤكدون وظيفتهم الاجتماعية.

(2) ولكن للإنسان مَلَكة أخرى. فله وظيفة خبرة الواقع لا على أساس مـاذا بوسـعه أن يعمل به، بل بوصفها خبرة ذاتية خالصة. ولنقل، إنـه ينظـر إلى شـجرة. والآن فـإن مـن يملك الشجرة قد ينظر إليها من وجهة نظر: "ماذا تستحق؟ هل يجب أن أقطعها؟" فينظـر إلى الشجرة أساساً من حيث قيمتها الشرائيـة. ولكننـي إذا نظـرت إلى العـالم بوجهـة نظـر ذاتية، أي بوصفه شيئاً أراه لأن لديّ عينين تريانه، وتشـعران بـه، وتتحسّسـانه، كـان لـديَّ إحساس بالجمال، ثم أَخبُر هذه الشجرة بوصفها شيئاً – رائعـاً- كـما أَخـبُر شخصـاً آخـر أو أنظر إلى شخص أو أكلّم شخصاً. فإذا كنت أسـوس هـذا الشـخص، فـإن سـؤالي هـو: "مـاذا

بوسعي أن أفعل بهذا الشخص؟ ما هي نقاط ضعفه؟ ونقاط قوته؟" وهلـم جـرا. وعندئـذ فإن صورة المرء الكلية عن هذا الشخص يحددها قصد فعل شيء ما به. ولكنني إذا كلمت الشخص، أو أحببته، أولم أحبب الشخص، وكنت غير مكـترث، ونظـرت إليـه أو إليهـا، فلـن تكون لديّ مثل هذه المقاصد. وعندئذ إما أن تكون لديّ متعة كبيرة، بما يبعث على الأمل، وإما أن يكون لديّ إحساس بالنفور، وإما أن يكون لديّ إحساس مـن الأحاسـيس الأخـرى. وقد أرى هذا الشخص – إذا كانت لديّ القدرة على رؤية جذوره العميقة، وقـد أرى هـذا الشخص في ماهيته الكلية، كما هو.

إن هذه الملكة الذاتية، هذه القدرة على رؤية الأشياء ذاتياً هي الملكة الثانيـة التـي تجدونها معبَّراً عنها في الشعور مثلاً. فإذا كتب شاعر "تشتعل الوردة مثـل اللــهب"، فإنـه معتوه من وجهة نظر التفكير التقليدي اليومي.

خذوا وردة وحاولوا إضرام النار لسلق البيض. ومن الواضح أنه لا يشير إلى ذلك؛ إنه يشير إلى الانطباع الذي تكوّن لديه مـن هـذه الـوردة. إنـه يتحسّـس، يـرى، يَخـبُر خاصـيّة الاشتعال الناري في هذه الوردة. ويَخبُر أحدهم ذلك لأنه شاعر؛ ونحـن لا نـدعوه معتوهـاً، بل ندعوه شاعراً لأن لديه في الوقت نفسه مَلَكة رؤية الوردة ذاتياً على هذا النحو، وكذلك مَلَكة رؤيتها موضوعياً. وهو على بيّنة من أنه لا يمكن بهذه الوردة المشتعلة إضرام النار.

ولقد فقد معظم الناس اليوم تلك المقدرة، فهـم لا يسـتطيعون أن يـروا الأشـياء إلا كما يمكن أن يقول المرء واقعياً، بالمعنى الأول، أي أنهم يعرفون العـالم بصـورة جيـدة جـداً كما يمكن الاحتيال عليه.

ولكـنهم غـير قـادرين عـلى رؤيـة شيء مـا سـواء أكـان الشيء في الطبيعـة أم موجوداً في طبيعة الإنسان نفسه أو الشـخص الآخـر المقابـل، ذاتيـاً، مـن دون قصـد

ومن غير خبرة ومن غير معرفة هذا المنظر، ومصدر هذا الصوت، وماهيـة هـذه الصـورة. ويمكن إذن للمرء أن يقول، إن الشخص يكون مريضاً عنـدما لا تكـون لديـه مَلَكـة الرؤيـة الذاتية كما يكون عندما يخفق في رؤية العالم الخارجي. ولكننـا لا نـدعو أحـداً مـن النـاس ذُهانياً ومريضاً إلا عندما لا تكون لديه المقدرة على الحكم في الواقع الخارجي.

إذا لم تكن للشخص القدرة على رؤية أي شيء ذاتياً فنحن لا ندعوه مريضاً، أو نقول إنه مريض كما من شأن الطراز الأول أن يكون. والسبب بسـيط: نحـن لا نـدعو مريضـاً إلا من يتعارض مع الأداء الاجتماعي. ومفهوم المرض اجتماعي ماهوياً. فإذا كان أحدهم أبلـه، أبله انفعالياً، أبله فنياً، لا يفهم شـيئاً، وغـير قـادر عـلى رؤيـة أي شيء إلا القيمـة العمليـة للسنتات، فإننا ندعوه اليوم شـديد الفطنـة. وهـؤلاء هـم الرجـال الأكـثر نجاحـاً، لأنهـم لا ينذهلون كما ينذهل شارلي شابلن بالفتاة الظريفة في الفيلم حـين تـأتي وهـو يعمـل عـلى الآلات، فيفقد سيطرته على الآلة، على نطاق لا حدّ لـه. وإذا لم تشـعر بشيء، وإذا لم تكـن لديك خبرة ذاتية، فأنت تليق على أحسن ما يكون بـالمجتمع الـذي كـل مـا يهـم فيـه هـو الإنجاز، الإنجاز العملي. ولكنك لذلك السبب لن تكون في صحة على أحسن ما يكون.

والسؤال المفتوح هو من هو الأكثر مرضاً، الشخص الذي يُسمى الذُّهاني أم الشخص الذي يُسمى الواقعي. وأعتقد أنه يمكن للمرء أن يقول إن الكثـيرين مـن الفُصـاميين كـانوا أسعد في كونهم فُصاميين من أن يعملوا في مؤسسة تحاول بيع سلعة عديمة الجدوى، أو أن يطوفوا حول الناس في محاولة لبيعها.

ولتقديم مثال جيد أقول، إنني أعرف رجلاً كان إنساناً كثير النجاح ولكنه كان واقعاً تحت سيطرة زوجته التامة، وهي امرأة تحكـم الأسرة مثـل دكتـاتور

وتأثر زوجها بسوء معاملتها وظهر على الرجل في فترة لاحقة من حياته اكتئاب أجبره على دخول المشفى. ومنع الأطباء، زوجته من زيارته، ولكنهم سمحوا لابنه بزيارته. وأخبر هذا الرجل ابنه قائلا له : "إنني سعيد في أول مرة يا بني في حياتي.." ويبدو أن ذلك الأمر كان بسبب المفارقة والبعد بين الرجل وزوجته فقد شعر بأنه أصبح إنسان فعلا وخرج من المستشفى وهو غير مكتئب . وفي فترة علاجه شعر فعلا لأول مرة في حياته بأنه إنسان حر، وكان ذلك الظرف أفضل الظروف التي يمكن أن تتحقق له لكي يكون حراً. وحين أراد أن يعود إلى البيت قال في نفسه – بغتة- إنه سيكون أسيراً من جديد ولم يعد يتحمل ذلك.

نمط التأثير والفكر المصنع والمقولب للإنسان و للمجتمع والثقافة

كان مفهوم فرويد هو أن أصل هذا النوع من التوجّه أو نشأته- سواء أكان شفهياً، أم سادياً، أم فموياً أم جسمياً أم شرجياً أم عضوياً أم جنسياً - يكمن ان يكون قد تثبّت على إحدى المناطق المثيرة للشهوة . وبكلمات أخرى فعند فرويد قد ركزّ تفكيره على منطقة مثيرة للشهوة الجنسية وجعلها لسبب لتكون الخصيصة النفسية للطبع إما بالخضوع وإما بالتشكّل الارتدادي الانعكاسي ضد هذه الرغبة .

وأنا أعتقد أن ذلك هو بالفعل مرحلة ثانوية، وأنه ليس التثبّت على بعض المناطق المثيرة للشهوة مرحلة أولية. بل إنه فعلاً في عملية استيعاب العالم ليس لدى الإنسان إلا بضع إمكانيات: إما أن أستطيع الحصول على الأشياء بتلقّفها سلبياً، وإما أن أستطيع الحصول على الأشياء بأخذها بالقوة، وإما أن أستطيع الحصول على الأشياء بادّخارها. أو الحصول على الأشياء بالمبادلة- وأستطيع الحصول على الأشياء بإنتاجها. ولا توجد إمكانيات أخرى.

أما مسألة أي شكل من هذه الأشكال أو أي نمط مـن أنمـاط الاتصـال هـذه سـوف تكون في الشخص في المقام الأول فتعتمد أولاً على طبيعة المجتمع، والثقافة، وتعتمـد ثانيـاً على طبع الأبوين- إذا لم نتحدث عـن بنيـة الطفـل. ولا تكـون إلا ثانويـة مهـما ظهـر أنهـا صحيحة فيما يتعلق بالمناطق المثيرة للشهوة، ولكنها نتيجة حقاً وليست بالأحرى سبباً.

وأصل إلى مفهومي للطبع وهو كما هو الأمر بالنسبة إلى كـل البنـى الأخـرى، لـيس من نشأة الإنسان نفسه واكتشافه لذاته بل من طبع الأبوين وما دعوتُه الطبع الاجتماعي. وأعني بالطبع الاجتماعي ذلك النمط من الطبع الذي ينتجه كل مجتمـع، لأنـه يحتـاج إلى الناس ويجعل الناس يريدون مـا علـيهم أن يفعلـوه. والمثـال البسـيط عـلى ذلـك هـو : في القرون السابقة الناس كـانوا يحتـاجون إلى التـوفير والى أن يـوفروا بـأي طريقـة، لأنـه مـع انتشار مبدأ النظام الرأسمالي في تلك العصـور أصـبح النـاس يبحثـون عـن التـوفير والمـادة. وهكذا فإن ذلك الطراز من الطبع الاجتماعي الذي من شأننا أن ندعوه الطبـع الادخـاري ـ واليوم الناس بحاجة إلى الإستثمار والإنفاق والتجارة وأصبح النـاس يتجهـون نحـو الإنتـاج والإدارة والتسويق، البيع والعرض في الأسواق والمشاركة التجارية والاجتماعية وغيرها .

وتوجّهات الطبع التي وضعها فرويد والتي وصفتُها على أنها متماثلة عـلى مسـتوى مجموعـات الأمـارات والعلامـات. هـي ليسـت متماثلـة عـلى مسـتوى تفسـيراتها الوراثيـة الحقيقية التفصيلية الحقيقية .

وعندما يقول أحدهم إن أفكار فرويـد تؤكـد الثقافـة، وأفكـار العلـماء الآخرين أيضاً تؤكد نفس المعنى اشعر أن ذلك لا ينصـف فرويـد، لأن صـحيح فرويد يؤكد الثقافة أيضاً ولكن هناك اختلاف كبير وبأسلوب مغـاير ومختلـف

تماماً. فقد كانت الثقافة عند فرويد شيئاً كمياً، وقام بوصف الأشياء بطريقة مختلفة وقام بوصف الغريزة على أنها مضغوطة وشديدة. أما أنا فلا أنظر إلى الثقافة على أنها شيء كمي من الكبت إلى هذا الحد أو ذلك، بل على أنها شيء كيفي، أي بوصفها بنية مختلفة لمجتمع معين تشكّل الإنسان، تقولب الإنسان، تؤسس ممارسة الإنسان.

ديناميكيات النمو النفسي وحرية الإنسان

قال أوسفالد شبنغلر Oswald Spengler في كتابه أفول بلاد الغروب Der Untergang des Abendlandes إن الغرب سيسقط، والثقافة الغربية سوف يُقضى عليها، نتيجةً ما يكاد أن يكون عليه قانون الطبيعة، لأن تفسيره كله كان أن الثقافات تنمو وتهرم وتموت مثل النبات، مثل أي كائن عضوي ينمو ويموت.

وصاغت روزا لوكسمبورغ Rosa Luxemburg رؤيتها المنذرة على أساس الخيارات الأخرى البديلة: فهناك خيار آخر، وهناك بديل؛ يمكن أن يكون هذا أو ذاك.

وعلى المرء أن ينظر إلى الاختلاف من وجهة نظر إيجابية .

وعلينا التنبّؤ بالعاقبة والتوقع لما سوف يحدث في المستقبل .

وعلينا أن نعرف أن هناك خيارات أخرى بديلة وأن هناك حتمية أخرى سوف تقع وتصير مهما تأخرت وفي أي وقت من الأوقات إنها حتمية الإسلام وصيرورة الدين الإسلامي .

ويرفض جل الناس أن يعترفوا في حياتهم أنهم مجابَهون وأنهم سوف يواجهون بخيارات أخرى بديلة. ولذلك يقولون أنهم يستطيعون أن يذهبوا في هذا السبيل دون الالتفات للآخرين وهذا خطأ كبير . والأصل أن نملك عدة

إختيارات وأن نكون واقعيين وأن ننظر إلى الماضي والمستقبل بعين الفائدة والإعتبار .

[إن ديناميكيات النمو النفسي في الإنسان هي حرة نزيهة بيضاء لا تقبل الكذب ولا الزور ولا الغش ولا الخداع]

إن الحرية ليست شيئاً نملكه، فلا وجود لحرية كاملة تامة مطلقة، ولكن الحرية صفة مميزة لشخصياتنا: فنحن إلى هذا الحد أو ذلك أحرار في مقاومة الضغط، وأحرار بزيادة أو نقصان في أن نعمل ما نريد وفي أن نكون أنفسنا. الحرية هي على الدوام مسألة زيادة الحرية التي لدى المرء، أو نقصها. ويمكن أن تقولوا إنه في مرحلة معينة وفي هذه الفترة الزمنية بالذات من الأحداث تخلى الشباب عملياً عن كل آمالهم، وحرياتهم وأصبحوا يتبعون غيرهم .

العناصر المؤثرة على عملية التحليل النفسي

علامَ يعتمد مفعول التحليل النفسي العلاجي؟

أود من وجهة نظري أن أقول بإيجاز إنه يعتمد على ثلاثة عوامل هي:

(1) زيادة الحرية عندما يرى الشخص نزاعاته أو نزاعاتها الحقيقية.

(2) زيادة الطاقة النفسية بعد تحريرها من أن تكون مربوطة بالكبت والمقاومة.

(3) تحرير المجاهدات الفطرية من أجل الصحة والسلامة العامة الذهنية والعقلية والجسدية.

إن مفعول التحليل النفسي العلاجي قائم أولاً على زيادة الحرية التي لدى الشخص عندما يستطيع أن يرى نزاعاته الحقيقية بدلاً من نزاعاته الوهمية.

أولاً : إن النزاع الحقيقـي للمـرأة بشـكل عـام يمكـن أن يكـون عـلى سـبيل المثـال : عجزها عن السيطرة على الأمور وفهم الأحداث والإعـتماد عـلى ذاتهـا ومسـاعدة الآخـرين والبدء في حياتها بشكل جيد وبأسلوب مناسب، ومن ثم عجزها عن أن تكون حرة فاهمـة واعية لما يدور حولها. ونزاعها الوهمي هو: هل كان عليهـا أن تتـزوج أم أن تبـقَ عازبـة ؟ وليس ذلك بالنزاع الحقيقي. وهو ليس نزاعاً لأنه غير قابل للحل. فحياتها سـتكون تعيسـة إن لم تتزوج . وستكون الحياة تعيسة ايضاً ما دامت أنها لا تحب الآخـرين أو أنهـا ليسـت حرة.

وبالتالي هناك مشكلة خاصة بالمرأة وهي لابـد أن تبـدأ بفهـم حياتهـا بشـكل أكـثر وضوحاً .

ثانياً : الأمر الثاني هو أن كل كبت يقتضي الطاقة للمحافظة على الكبت حياً. وذلـك يعني ولنعبّر عنه بطريقة أبسط: إن المقاومة تتطلّب الكثير مـن الطاقـة. والآن فـإن هـذه الطاقة مُقْصاة، تُبذل من دون فائدة كما ننفق جزءاً كبيراً من دخلنا القومي عـلى التسـلّح. فهذه الطاقة تذهب سدى. ومتى رفعتَ الكبت، ومتـى كنـت غـير مضـطر بعـد ذلـك إلى تغذية المقاومة، أصبحت هذه الطاقة ميسّرة لك والنتيجة هـي ازديـاد الطاقـة مـن جديـد وهذا يعني ازدياد الحرية.

ثالثاً : الأمر الثالث وهو الأمر الأهم وهو أنك إذا أزلتُ العوائـق الموجـودة في ذاتي لأكـون على اتصال بما يجري حقاً، فإن مجاهداتي الفطرية من أجل الصحة قد تبدأ بالعمل. وأقـول هـذا على أساس افتراضي وخبرتي، الشخصية ومع الآخرين، بمعنى واسع جداً، أنه يوجد في كـل إنسـان نـزوع إلى حسـن الحـال لا بيولوجيـاً وفيزيولوجيـاً وحسـب بـل كـذلك سـيكولوجياً. ولـيس في

ذلك شيء سري. وهذا، من وجهة النظر الداروينية، منطقي جداً لأن حسن الحال يخدم البقاء. وكلما كان الناس مسرورين أكثر، عاشوا زمناً أطول، وكلما كثر عدد الأطفال عندهم، كانوا منتجين أكثر. ولكن من وجهة نظر البقاء البيولوجي، فإن ما يهم هو حياتهم وأنهم يتزوجون وينجبون الأطفال.

والمجاهدة الفطرية من أجل الصحة ذات دلالة بالنسبة إلى التقنية التحليلية وإلى حياة المرء من دون تحليل كذلك. وكل نوع من التشجيع المغلوط فيه قاتل، مؤذٍ، إلا إذا كان للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً في حالة ميؤوس منها إلى حد أن المرء لا يستطيع أن يتوقع أن يكون للحقيقة الكاملة أي جدوى بعد ذلك. وإلا إذا "شجّعتُ" شخصاً وبالغت في تقليل شدة المشكلة، فإنني لا أقوم إلا بإيذاء الشخص، وذلك ببساطة لأنني أمنع طاقة الطوارئ من الظهور. وعلى العكس، فكلما وصفت للشخص الوضع الذي هو فيه، والخيارات، بوضوح وشدة أكثر، عبّأتُ طاقات الطوارئ عنده أكثر وقرّبته من إمكانية الشفاء أكثر.

العلاقة بين المحلِّل النفسي و المحلَّل نفسياً أو عاطفياً أو سلوكياً

ليس كافياً وصف العلاقة بين المحلِّ والمحلَّل بأنها تفاعل، حيث يوجد تفاعل صحيح فعلاً.

ولكن ماذا لو قلنا أن بين حارس السجن والسجين يوجد تفاعل أيضاً؟ أليس هذا تفاعل سلبي ؟

إذاً هناك تفاعل إيجابي وبناء وحقيقي، وهناك تفاعل آخر سلبي وسيء !

وذهب سكنر Skinner في كتابه وراء الحرية والكرامة Beyond Freedom and Dignity إلى حد القول إن الإنسان المعذَّب يسيطر على المعذِّب بمقدار ما يسيطر المعذِّب عليه، لأنه بصيحات الألم يُخبر المعذِّب أية وسيلة

يستخدم.

وبطريقة معاكسة، يمكن للمرء أن يقول إن سكنر على حق، ولكن بمعنى بالغ السخف فقط، لأن المعذِّب من حيث الأساس يسيطر على ضحيته وثمت بالفعل بعض التفاعل، ولكنه طفيف، على قدر ما تتعلّق المسألة بمَن يسيطر على مَن ؟

ولا أريد أن أقارن وضع الأسرة بوضع المعذِّب والمعذَّب، ولكنني أذكر هذا المثال للشك في صحة مفهوم التفاعل.

وإنه لصحيحٍ تمام الصحة أن التفاعل موجود، ولكن عليك في أي تفاعل أن تثير سؤالاً واحداً وهو :

من هو الذي في هذا التفاعل لـه القدرة على إرغام الآخر؟

أهو تفاعل متساوي ؟ أم تفاعل غير متساوي ؟

والمفهوم السوسيولوجي الأكاديمي للتفاعل ينطوي على خطر جسيم، فهو شكلاني صرف؛ أي أن التفاعل يكون حيثما تفاعل شخصان.

إن على المرء أن يحدد هل نوعية التفاعل هي نوعية مساواة أم نوعية سيطرة؟

ونوعية القوة الأكبر للطرف الذي يستطيع أن يقسر الآخر على التصرف كما يريد.

والتعبير الكلاسيكي عن هذه المسألة موجود في المعاهدات الدولية وكذلك في المعاهدات المدنية.

فإذا استطاعت سلطة قوية جداً أن تقيم تحالفاً مع سلطة بالغة الضآلة، إن ذلك يصاغ على أساس أنه تحالف؛ أي أنه حتى الإلحاق يصاغ على أنه معاهدة المتساوين.

ولكـن الأمـر اليقينـي في هـذه المعاهـدات هـو أن الموجـود في الواقـع هـو أن كـل الحقوق هي للسلطة الأكبر، باستثناء اللغة غالباً، ولكنها رسمياً معاهدة.

والقصة القديمة نفسها نجدها في التجارة حين تقيم شركة تجارية كبيرة شراكة، عقداً بالالتحام مع الشركات الصغيرة، وقد سمّى القانون الروماني ذلك جمعية الأُسـود Societas Leonina . ويعني العقد قانونياً أن الطـرفين يعقـدان عقـداً حـراً، ولكـن في الواقـع تتـولى الشركة الكبيرة أمر الشركة الصغيرة؛ إلا أن ذلك لا يعبَّر عنه بهذه اللغة القانونية، بـل يعـبَّر عن أن الطرفين بكامل حريتهما في عقد العقد حين تكون الشركـة الصـغيرة غـير حـرة عـلى الإطلاق. وهذا التفاعل شكلي جداً؛ ومع أنه حقيقي بما فيه الكفاية، فهو شديد التجريد.

والمهـم في كـل العلاقـات الإنسـانية إنمـا هـو القـدرة الحـرة غـير الحاسـدة نسـبياً للشريكين.

شروط عملية التحليل النفسي

لكل عمل تحليلي نفسي جانب مهم ألا وهو:

الخصائص النفسية للمحلل النفسي وللشـخص الـذي يقـوم بعمليـة التحليـل سـواءً للأحداث أو للأمور أو للأفكار أو للأشخاص.

والشيء الأول في هذا المجال هو خبرته وفهمه للإنسان الآخر.

ويصبح الكثيرون من المحللين محللين جيدين لأنهم يشعرون بـأنهم يفهمـون فعـلاً أسرار الأمور .

ولكن يشعر بعض المحللـين بتوقـف عقـولهم وعـدم قـدرتهم عـلى التحليـل وهـذا السبب في عدم فهمهم للناس يكون بسبب بعدهم عن الناس وإنعزالهم عن الآخرين .

وفي بعض الأحيان يحس الشخص الآخر بالخوف من الأشـخاص المحللـين

بسبب ضعفهم أو قوتهم في التحليل .

ولكن هذا يجب أن يكون علاجه وحله بطريقة أن تضع نفسك في الموطن الآخر وفي موضع الشخص الآخر المقابل لك فتعرف نفسيته وطريقة تفكيره وما هي مشكلاته وكيف يمكن حلها والتفاعل معه والتعاون معه ؟

ولا يعرف المرء الشخص الآخر إلا بالنظر إلى أنه قد عاش التجربة نفسها.

وتحليل المرءِ نفسَه لا يعني شيئاً غير الانفتاح على كلية التجربة الإنسانية التي هي جيدة ورديئة، والتي هي كل شيء في حياته.

وإذا كنت أحلَّل فذلك يعني حقيقةـ لا أنني اكتشفت بعض الصدمات الطفلية، هذه الصدمة أو غيرها في الدرجة الأولى ـ بل يعني أنني جعلت نفسي منفتحاً، وأنه يوجد انفتاح على كل عدم المعقولية في ذاتي، ولهذا أستطيع أن أفهم مريضي. وليس عليّ أن أبحث عنها. فهي موجودة. ومع ذلك ف للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً يحلّلني طوال الوقت. وأفضل تحليل لي ظفرت به في أي وقت هو بوصفي محلِّلاً لا مريضاً، لأنه بالنظر إلى أنني أحاول أن أستجيب للمريض وأفهمه، وأشعر بما يجري في هذا الرجل أو هذه المرأة، يكون عليّ أن أتفحص نفسي وأن أحرك تلك الأمور غير العقلية التي يتكلم عنها للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً. فإذا كان للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً مذعوراً وكبتُّ ذعري فلن أفهم للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً.

إن منهج التدريب على التحليل النفسي يجب أن يتضمن دراسة التاريخ، وتاريخ الدين والأسطوريات، والفلسفة، أي كل المنتجات الأساسية للذهن

الإنساني. وبدلاً من ذلك، فالمطلوب رسمياً اليوم هو أنه قد درس علـم الـنفس وحـاز عـلى درجة علمية في علم النفس.

حسناً، أعتقد ـ وأنا على يقين أن الكثيرين من علماء النفس يتفقون معي ـ أن ذلك تبديد للوقت.

وهم لا يريدون أن يبدّدونه إلا لأنهم مرغمون على ذلك، لأنهم إذا لم يفعلـوا ذلـك لم ينالوا الدرجة التي تعترف بها الدولـة، والتـي هـي الشرط لإجـازتهم بـأنهم معـالجون أو محللون نفسيون.

وفي علم النفسي الأكاديمي الذي تدرسونه في الجامعات، فـإنكم عمليـاً لا تسـمعون شيئاً عن الناس بالمعنى الذي يتعامل به التحليـل الـنفسي مـع النـاس لـيفهم تحريضـاتهم، ويفهم مشكلاتهم؛ وفي أحسن الأحوال تدرسون السلوكية، التي هي بتعريفها تستبعد فهم الإنسان، من حيث الأساس، لأنها في الحقيقة تؤكد كل ما علينا أن ندرسه في سلوك الإنسان وكيف يُساس هذا السلوك.

ولا ينبغي أن يكون المحلل ساذجاً؛ أي أنه يجب أن يعرف العالم كما هو ويجـب أن يكون نقدياً تجاه ما يحدث.

فكيف يمكن أن يكون المرء نقدياً حيال نفـس الشـخص الآخـر، حيـال وعيـه، إذا لم يكن المرء في الوقت نفسه نقدياً حيال الوعي العام والقوى التي هـي حقيقـة في العـالم. لا أعتقد أن بوسع المرء ذلك. ولا أعتقد أن الحقيقة قابلة للانقسام، وأن المـرء يمكـن أن يـرى الحقيقة في الأمور الشخصـية ولكنـه أعمـى في كـل الأمـور الأخـرى. وإذا كـان ذهـن المـرء متيقّظاً ومنفتحاً تماماً، فإن بوسعه بالفعل أن يرى سواء أكانت الحقيقة شخصاً أم مجتمعاً، وسواء أكانت وضعاً أم أي شيء، أم كانت فناً.

وعلى المرء أن يكون نقدياً وأن يرى مـا هـو وراء المظـاهر. وأعتقـد أن المـرء

لا يستطيع أن يفهم شخصاً، فـرداً، فـرداً، مـا لم يكـن المـرء نقـدياً ويفهـم القـوى والـبرامج والمؤثرات التي صنعت وقولبت هذا الشخص، وجعلت هـذا الشـخص مـا هـو أو مـا هـي عليه.

والتوقّف عند فهم كيفية الأسرة وطريقة تربيتها غير كافٍ تماماً. وليس كافياً كـذلك للفهم الكامل للشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليلـه نفسـياً وعاطفيـاً وسـلوكياً. ولـن يدرك كذلك من هو تماماً إلا إذا كان مـدركاً الوضـع الاجتماعـي الكـلي الـذي يعـيش فيـه. وأعتقد أن التحليل النفسي هو منهج الفكر النقدي .

والتفكير النقدي صعب للغاية لأنه يتنازع مع مصالح المرء. ولا أحـد يُـدعَم بصـورة خاصة من أجل التفكير وممارسة النقد. وليس لأحد أية فائدة من ذلك، إلا أنه قـد يجنيهـا على المدى الطويل.

وعملية التحليل الاجتماعي والتحليل الشخصي لا يمكن في الحقيقة أن ينفصـلا عـن بعضهما .

إنهما جزء من الرؤية النقدية لواقع الحياة الإنسانية.

ولعـل قـراءة بلـزاك أكـثر فائـدة لفهـم التحليـل الـنفسي مـن قـراءة الكتابـة السيكولوجية.

وقراءة بلزاك تمرن المرء على فهم الإنسان في التحليل أكثر من كل القـوى التحليليـة في العالم، لأن بلزاك كان فناناً عظيماً قادراً على كتابة تواريخ حالات، ولكن بأي ثـراء، وبـأي غنى، يغـوص حقـاً إلى البواعـث اللاشـعورية للنـاس ويُظهـرهم في ترابطـاتهم مـع الوضـع الاجتماعي.

وتلك كانت محاولة بلزاك: لقـد أراد أن يكتـب طبـع الطبقـة الفرنسـية الوسطى في عصره. وإذا كان المرء مهتماً حقاً بالإنسان وبعملية التحليل النفسي

للأفراد، فعليه أن يقرأ الكتب النفسية الكبيرة والضخمة المرجعية في علم النفس وعليـه أن يتعلم الكثير عن الكتابات التحليلية النفسية.

وفيها يجد المرء غنى التبصّر العميق، وما يمكن أن يفعله التحليل النفسي، يجب أن يفعله فيما يتعلق بالأفراد.

وما ينبغي أن يتعلمه الناس والمحللون خاصةً، قبل كل شيء هو رؤية الفـارق بـين الجوهر والمعنى الحقيقي والخفي، والمظهر الخارجي.

وفعلياً فإن هذا الفهم شديد الضعف اليوم. فأكثر الناس يحبسون الكلـمات واقعـاً؛ إن ذلك هو الآن خلط أحمق جنوني. ولكنني أعتقد كذلك أن معظم الناس لا يرون الفارق بين المظهر الخارجي والجوهر المعنوي الداخلي الحقيقي، على الرغم من أنهم يحسـون بـه لكنهم للأسف لا يفهمونه .

التعامل مع الشخص الآخر المقابل والذي نقوم بتحليله نفسياً وعاطفياً وسلوكياً للبدء في علاقة تحليلية نفسية أو علاجية لابد من أن تُفترض الثقة المتبادلة سلفاً.

ولو سألني الشخص الآخر المقابل الذي نقوم بتحليله هل أثق به؟

لأجبته: إنني أثق بك نعم في الوقت الحاضر .

ولكن إذا قلت له إنه ليس لديّ مسوّغ أن أثق بك وليس لديك مسوّغ لتثق بي.

عندها لننظرَ ما يحدث؟

وهل نستطيع أن يثق بعضنا ببعض بعد فترة عندما يقوم بيننا اتصال فعال؟

ولو قلت له : "لا ريب أنني أثق بك بكل صدق وبكل مصداقية !"

لكنت كاذباً.

لماذا؟

لأنه كيف أستطيع أن أثق به وأنا لا أعرفه من قبل أبداً ؟ إلا إذا كان شخصاً استثنائياً للغاية؟ أي إذا كان شخصاً عالماً أو ذو سمعة طيبة أو مكانة عالية .

وفي بعض الأحيان يمكن أن أثق بشخص بعد رؤيته أو رؤيتها بخمس دقائق وخاصة إذا كان لطيفاً ومهذباً ومؤدباً وجميلاً ومقنعاً وصادقاً في كلامه وتعاملاته خاصة إذا تم إختباره في صورة مخفية وبأسلوب مهذب لنكتشف صدقه من كذبه وطريقته وأسلوبه .

وفي بعض الأحيان أعرف بالتحديد أنني لا يمكن أن أثق بشخص ما وخاصة إذا كان قد سبق لي التحذير منه. وعندئذ يكون ذلك بالغ السوء لأنه ليس أساساً جيداً لعملية التحليل النفسي الناجح .

وإذا كان لديّ انطباع أنني لا أثق بهذا الشخص، فالأفضل أن أنصحه بأن يذهب (أو تذهب) إلى شخص غيري.

وقد اعتقد فرويد أنه بفحص شخص ما، ودراسة أعماقه وخفاياه وأسراره، فإن استبصاره للعملية التي تجري في أعمق أعماقه يجب أن يؤدي إلى تغيير في شخصيته، وتغيير قناعاته ومعتقداته وأفكاره السلبية إلى إيجابية.

وأود أن ألفت الانتباه إلى مسألة هامة ألا وهي أن عملية التحليل النفسي تستغرق الكثير جداً من الوقت.

ومن المؤكد تماماً أن التحليل الرديء لابد أن يكون أقصر تحليل ممكن، ولكن التحليل العميق والناجح لابد أن يدوم ويأخذ الوقت الطويل والضروري للقيام بعملية التحليل النفسي الصحيح.

ومن الطبيعي أن على المرء أن يسعَ إلى الطرق التي لا تجعله يدوم مدة أطول مـن الضروري ولكنني أود أن أقول أن من المفيد تخصيص ذلك الاهتمام مئات ومئات الساعات لشخص واحد هي في حد ذاتها تعبير عن نزعة إنسانية عميقة عند فرويد.

وفكرة أن التحليل النفسي يستغرق زمناً طويلاً جداً هي في ذاتها ليست مشكلة .

وإذا قدّمها المرء بوصفها مشكلة اجتماعية، فهي محض تبرير عقلي. وذلك يعني أن المرء يبرر أفكاره بأن ذلك الشخص لا يستحق ذلـك الاهـتمام الشـديد، وأن ذلـك الشـخص ليس بتلك الأهمية. إن المرء يبرر ذلك بتقديم وجهـة نظـر، وجهـة نظـر اجتماعيـة، أنـه لا يحصل على هذه المعاملة إلا الأفراد الأحسن حالاً.

وفكرةُ أن للشخص الآخر المقابل والـذي نقـوم بتحليلـه نفسـياً وعاطفيـاً وسـلوكياً يجب أن يدفع لقاء التحليل أو المعالجة وإلا لن يستطيع أن يتعافى، هي على النقـيض مـن الحقيقة.

إن الأغنياء لن يدخلوا السماء بغناهم.

وأعتقد أن ذلـك لغـو واضـح. لأن المسـألة الحقيقيـة هـي مـا الجهـد الـذي يبذلـه الشخص؛ لأن دفع شخص غني جداً لقاء المعالجة لا يعني شـيئاً عـلى الإطـلاق. وإنمـا هـي نفس الطريقة التي يدفع بها الفقير مقابل العلاج والتحليل .

[وفيما يتصل بالعلاج النفسي الجماعي] فإنه من أفضل أنواع الممارسـات العلاجيـة وهناك ربما تجد شخص يعاني كثيراً وآخر يتحمل كثيراً ولكن بـنفس الوقـت الفائـدة كبـيرة من عملية العلاج النفسي الجماعي .

وفعلياً العلاج الجماعي للمراهقين يكون شـديد الفائـدة. وإذا لم يكونـوا شديدي المرض، ولديهم مشكلات متشابهة، فيمكن أن يساعدهم على رؤية أن

لديهم مشكلات مشتركة وبالتالي يسهل حلها والتغلب عليها .

إن التحليل النفسي منهج شديد التفرد والبعد الشخصي إلى حد أنه لا غير مناسب لمنهج العلاج الجماعي.

فعملية التحليل النفسي تختلف عن عملية العلاج النفسي الفردي والجماعي إختلافاً كبيراً .

أهمية عملية التحليل النفسي وطرقها ووسائلها ومناهجها وأدواتها

أولاً : تعبئة الطاقات النفسية الحسية والوجدانية اللاشعورية، وإظهار الخيارات الأخرى المختلفة البديلة :

إن تعبئة طاقات الفرد الكامنة هي بالفعل المسألة المركزية في العمل التحليلي كله.

وبوسعي أن أقدّم مثالاً على ذلك. لو جاء شخص في الأربعينيات من عمره وهو مجهد ومتعب ومرهق نفسياً وذهنياً لكان من الممكن أن يعيش أيضاً ثلاثين عاماً أخرى إما بشكل جيد وعلى نحوٍ سعيد أو بأسلوب شقي ومتعب ومجهد على النحو الماضي والسابق من عمره .

ولكن السؤال المهم الآن هو : لقد عاش هذا الرجل أرعون عاماً فما الذي يضمن أن يعيش أكثر من ذلك ؟

إن السعادة تطيل العمر، كما أن الأرق والقلق تزيد من مرض الإصابة بأمراض القلب وإحداث الجلطة والسكتة القلبية .

ولكن يوجد شيء جيد يمكن أن يشجِّع هذا الشخص وهو حشد طاقته وتشجيعه على الحياة وطرق مواجهتها .

وكثير من الناس يخافون من شيء معين فإذا قلت لهم واجهوا ذلك الخوف وادخلوا فيه و واجهوه وجابهوه ذهب خوفهم وتلاشى وانتهى وهذا

ليس فقط للحالات المرضية النفسية وإنما لمشكلات الحياة بشكل عام .

وفي الحديث عن التحليل أرى أنه من بالغ الأهمية أن يُظهر المحلَّل للشخص الـذي يُحلِّله الخيارات الحقيقية، بشدة بالغة ومن دون تحفّظ، وربما يعبّر عن ذلك بلغة محترسة فيقول ذلك ولا يقوله. وإذا كانت لدى الشـخص المحلَّـل مقاومـة وكـان لا يريـد أن يقـول كلامه بصدقو بوضوح، فإن استخدام الكلمات غير الواضـحة تمامـاً يُـفضي إلى أن لا يسـمع شيئاً لأنه لا يريد أن يسمع أي شيء. فعليك أن تصيح، وفي بعض الأحيان حرفيـاً؛ فالصـيحة في بعض الأحيان تكون مفيدة لأن عليه أن يستجيب لـه لأنه شديد التحدي وعنيد .

والسبب الأهم الذي يجعل لإدراك المرءِ ذاتَه، لإدراك المرء الحقيقـي كامـلَ الوضـع، فرصة التغيّر، هو أنه يسمح لهذه الطاقات التي هي رهن الاستخدام أن تعمل. فإذا لم تكن موجودة، وإذا كانت في ذلك الوقت ميتة، فعندئذ لا شيء بمقدور المرء أن يفعله.

وعلى المرء وعلى المحللين بوجه خاص ـ أن يكون لديهم إيمان بوجود هذه الطاقات من دون أن يكون لديهم أدنى شك في ذلك . وهنـاك أنـاس كثـيرون تكـون فـيهم الطاقـات شديدة الضعف فلا يوجد شيء أكثر يفعلونه ـ وقد تكون المسألة مسألة عمر، وقـد تكـون مسألة إخفاض قيمتك كثيراً من ذي قبل بحيث أصبحت تضر نفسك وأنت لا تدري .

ولهذا فإن مساعدة المحلَّل على إدراك خياراته هي جزء من تحليله. إنها لا تعبّر عن أحكام قيمية؛ وإنما تعبر عن نتيجة حقيقية للتحليل .

ثانياً : الاختيار الصحيح بين عملية تصعيد المجاهدات الجنسية أو إشباعها أو التخلي عنها:

بدايةً إن مفهوم التصعيد كله هو من أكثر المفهومات إثارة للشك. بيد أنه مفهوم شديد الشعبية، وهو يسري بسهولة فائقة.

التصعيد ـ انك تفكر في رد الفعل الكيميائي. وهنا تملك أساس دوافعك، ثم يجري تصعيدها كلها.

وتتضح عملية التصعيد من خلال حب السيطرة ومن خلال الأنانية ومن خلال السادية وحب الذات والانا .

وإذا قال المرء إن الكثيرين من المدرّسين ساديون يودون السيطرة على أطفالهم وطلابهم وتلامذتهم، فذلك صحيح تماماً، ولكنني لا أعتقد أن المرء منهم يمكن أن يعترف بساديتهم، إنهم يقدّمون التبريرات والتعبيرات المباشرة للتبرير عن ساديتهم وتصرفاتهم.

ويضرب بعض المعلمين الأطفال، بعنف، في أنظمة لا يعاقَبون فيها على ذلك، ولا يوجد شيء من التصعيد عليهم أو الإنكار لما يقومون به .

والآخرون يؤذون تماماً احترام الذات عند تلامذتهم، ويؤذون حساسياتهم، ويجرحون كرامتهم، ويفعلون بالكلمات ما يفعل غيرهم بالعصا.

فلماذا لا ينكر عليهم الآخرين أعمالهم وتصرفاتهم ؟

وأين التصعيد من هذا كله ؟ ولا في أي مكان؟

إن كل شخص يعبّر عن عاطفته بهذه الأشكال ويرمي بإثمه على الظروف ولذلك لا يمكن الأخذ بهذا الأشكال من الظروف والمبررات ولا الاعتبار بها.

ويقوم الكثيرون من الناس بأمر ما يريدون التخلّص منه حقاً ولكنهم

يقومون بذلك بالفكر فقط دون العمل والفعل والتجربة ولذلك لا فائدة من تغيير بذلك وبهذه الطريقة .

وهنا أود من جديد أن أقول إن عملية التحليل والممارسة للتحليل النفسي وللعلاج النفسي يجب أن يسيرا معاً.

وعموماً فإن الكثير من القلق الذي هو الأساس لنشوء الأعراض والأمراض يصبح مرئياً، ولا يصبح مكشوفاً إلا عندما تُحبَط الأعراض وتبدد الأمراض .

لقد قال فرويد ذلك، وقد كان مصيباً في ذلك.

إن الانحرافات الشخصية والسلوكية يجب أن لا تعالج إلا إذا كان الشخص يعاني منها حقيقة، وذلك يعني، إذا شعر الشخص أن هذا الأمر يشوّشه كثيراً، يشقّق حياته، ويسير ضد قيمه، ويتمنى لو يستطيع أن يكتشف ماله من علاقة بطبعه، وعلاقته بالآخرين. وإلا فإنني لا أرى أنه أمر يجب أن يعالَج. ولكنني أراه مشكلة خطيرة لأنه على المرء أن يسأل نفسه ما هي الصلة – وهذا مهم – بين ما يُدعى الانحراف والعناصر الطبيعية في نفسه. وإلى أي حد هو نكوص أو تثبّت أو مرحلة يقف فيها المرء في طريق نفسه نحو العلاقة الأكمل، وليس مع النساء أو الناس فقط. وإنما مع الأشخاص الآخرين بشكل عام .

طرق العلاج والتحسين النفسي ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد

أولاً : تغيير المرء سلوكه :

من الضروري قبل كل شيء أن يغيّر المرء سلوكه وألاّ يقتصر على تحليل نفسه وإدراكه لها. وإذا اكتفى المرء بإدراك ذاته من دون أن يتّخذ في الحين وفي الوقت المناسب الخطوات التي هي نتائج هذا الإدراك الجديد، يظل كل إدراكه

عديم الجدوى.

وبوسع المرء أن يحلل نفسه ويعرف كل شيء عنها سنوات كثيرة ولكن ذلك لن يكون مجدياً إذا ظل عقيماً، إذا لم يقرن ذلك بتغييرات في ممارسته للحياة. وقد تكون هذه التغييرات طفيفة، ولكن المرء لا يمكن أن يتقدم في هذا الدرب دون إجراء تغيير حقيقي وفعلي للنفس وللسلوك .

إن ما يغيّر ما يصنعه الإنسان في نفسه أمر بالغ الدقة. ولا يمكن للمرء أن يصنع الكثير، ولكن على المرء ألا يكون مفرط الاحتراس. وأعتقد أنه من بالغ الأهمية في التحليل أن يبقَ في الذهن على الدوام كيف يعيد الشخص إنتاج نفسه ؟ وعلى المرء أن يبحث عن التجارب وعلى الخصوص المقاومات التي لدى الشخص في اتخاذ الخطوة التالية، وهي التصرف بصورة مختلفة. وإلا ظل المرء في وضع غير حقيقي إلى حد ما، على الرغم من كل التجارب الذاتية التي لديه. وتعتمد مسألة ما هي التغيّرات على الوضع كلياً. ويعاني التحليل النفسي من الخطر الكبير في أن كل شيء يوضع بين يدي التحليل وأن الناس لا يؤمنون إلا عندما ينقضي التحليل، ينتهي، ثم يقومون بالتغيير. وأنا مقتنع أن على المرء أن يبدأ القيام بالتغيير قبل ذلك، وأن المسألة هي حصراً مسألة معرفة ما هي المشكلات وكيف يمكن إجراء التغيّرات وبالتدريج .

ثانياً : تنمية الاهتمام بالعالم :

المسألة الثانية هي أن يكفّ المرء عن إفراط الاهتمام بنفسه ويلتفت للعالم من حوله.

وكذلك تواجه التحليل النفسي خطورة كبيرة هنا. فالناس الذين هم حقاً لا يهتمون إلا بأنفسهم يجدون مجالاً هائل الغنى لممارسة النرجسية. فلا أهمية في العالم إلا لمشكلاتهم. وهذه مشكلة خطيرة يجب التغلب عليها .

وأن يكون المرء مهتماً بمشكلاته حصراً ليس السبيل إلى معافاته وصيرورته إنساناً كامل الإنسانية. ولا يستطيع المرء أن يعيش بطريقة قوية ومفرحة ومستقلة إذا لم يكن يهتم إلا بنفسه. وعلى المرء أن يقف على قدمين على الأرض، بشكل ثابت وقوي وصحيح وأن يفهم ما يجري حوله في العالم.

إن الخطر يجب دفعه بالتحليل النفسي الصحيح و من دون تحليل سليم، يظل الشخص متمركزاً حول مشكلاته ويظل منفصلاً عن العالم، وهذه مصيبة كبرى .

إن تركيز المرء على مشكلاته يجب ولابد أن يسير مع التوسيع والتنوع الحاصل في العالم وليس فقط اهتمام المرء بمشكلاته وبحياته.

ثالثاً : تعلّم التفكير النقدي :

إن المسألة الأساسية الأخرى هي تعلّم التفكير بطريقة نقدية.

فالتفكير النقدي هو السلاح الوحيد الذي يملكه المرء ضد الأخطار في الحياة. إذا لم أفكر نقدياً فأنا عرضة لكل التأثيرات، ولكل المقترحات، ولكل الأخطاء، ولكل الأكاذيب المنتشرة، التي أتلقّنها من اليوم الأول في حياتي فصاعداً. ولا يمكن للمرء أن يكون حراً، ولا أن يُكَوُنُ ذاتَه ولا أن يكون له مركز في ذاته ما لم يكن قادراً على التفكير نقدياً ـ ويعني التفكير النقدي أن يصبح المرء مدركاً لكل ما يجري حوله بأسلوب أكثر نقدية .

وليس التفكير النقدي هواية، وإنما هو مَلَكَة.

وليس التفكير النقدي شيئاً تستخدمه بوصفك فيلسوفاً ثم عندما تكون فيلسوفاً تفكر نقدياً، ولكنك عندما تكون في البيت تتخلى عن تفكيرك النقدي، تخلعه. إن التفكير النقدي خصيصة، ومقدرة يمكن ممارستها فردياً واجتماعياً.

ويحتاج التفكير النقدي إلى الشجاعة إذا كان المرء يعيش في عالم خاطيء وزمن معكوس ومقلوب كما هو حال وقتنا الحاضر وزمننا المعاصر .

المبحث الثاني

تعريف الإدارة

الإدارة هي عبارة عن العديد من النشاطات المتنوعة والأعمال والواجبات التي يقوم بها المدراء لتحقيق أهداف محددة.

كما أن الإدارة هي في حد ذاتها علمٌ ومهارةٌ وفنٌ وخبرةٌ وحرفة.

ويرى بعض العلماء أن الإدارة عبارة عن عملية إدارية واضحة المبادئ تتألف من أعمال ومهام وواجبات مختلفة ووظائف متنوعة ويؤدي تنفيذ هذه الأعمال والوظائف والواجبات إلى التقدم بالمنشأة إلى الأمام كما تعمل على تحقيق الأهداف المخطط لها.

والإدارة في حقيقتها هي عملية تتألف من عدة أعمال ونشاطات وواجبات ووظائف ومهام مختلفة ومتنوعة ويؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المنشآت والمنظمات.

ويرى بعض المدراء بأن الإدارة هي عبارة عن وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص.

كما يرى بعض المدراء أن الإدارة هي وظيفة تقوم بالتغيير اللازم لتحقيق أهداف المنشآت والشركات والمنظمات.

ومن أهم التعاريف التي تم تدوينها في علم الإدارة ما يلي:

1. أن الإدارة هي عملية التنسيق الفعال للموارد المتاحة المادية والبشرية والإمكانيات المتعددة وذلك من خلال العمليات المتكاملة والوظائف الإدارية المتناسقة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة والتعديل إلى المراجعة والتقييم وذلك بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنشأة بطريقة مسئولة.

2. الإدارة هي أن تتنبأ بالمستقبل وتخطط لـه وتصـدر الأوامـر والقـرارات الإداريـة الصحيحة للتعامل مع الأحداث الحالية والمستقبلية.

3. أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من النشاطات والأعمال والواجبات التي يقوم بها مجموعة من المدراء والتنفيذيين والموظفين والمسئولين لتحقيق أهداف محددة.

4. أن الإدارة هي عملية تتألف من عدة أعمال متناسقة فـيما بينهـا ويـؤدي تنفيـذ هذه الأعمال إلى تحقيق أهداف المنشأة.

5. أن الإدارة هي عملية اجتماعية وفنية تقوم على أساس استخدام الموارد البشريـة والمادية وذلك لإحداث التغيير اللازم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

6. أن الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما يـراد فعلـه وتطبيقـه وتنفيـذه مـن واجبـات وأعمال ومهام وخطط بأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر وقت ممكن.

7. أن الإدارة هي عملية اجتماعية وفنية.

8. أن الإدارة هي عملية تسعى لتحقيق الأهداف من خلال توجيه وتوحيـد جهـود الأفراد والموظفين والعاملين في المنظمات.

9. أن الإدارة هي عبارة عن الاستغلال الأمثـل للأجهـزة والأدوات والمعـدات والمـواد الفنية والتكنولوجية والمادية المختلفة.

10. أن الإدارة هي المعرفة في كيفية التعامل مع الأمور والمحافظة على الأوقات.

11. أن الإدارة هي عملية تقـوم عـلى التنسـيق فـيما بـين عوامـل الإنتـاج البشريـة والمادية مع استعمال الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابـة والقيـادة والإشراف والتنفيـذ وذلـك للوصـول إلى الهـدف المطلـوب بـأقصر الطـرق وأقـل التكاليف.

12. أن الإدارة هي تلك العملية التي من خلالها يتمكن مجموعة من الأفراد من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف الجماعة.

13. أن الإدارة هي وظيفة هادفة يقوم بها المدراء وتعتمد الإدارة على مجموعة من الأسس والقوانين التي تسعى لإنجاز أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة.

14. أن الإدارة تعتبر علم قائم بذاته ويعتمد علم الإدارة على مجموعة من الأسس والقوانين والنظريات.

15. أن الإدارة تعتبر مهارة من المهارات العملية والإدارية.

16. أن الإدارة هي عبارة عن ممارسة عملية لتجارب متعددة وحرفة وخبرة من الخبرات ويؤدي الاستفادة من الخبرات الإدارية لتطوير المنشآت والمنظمات والأعمال التجارية والإدارية المختلفة.

17. أن الإدارة تعتمد على التخطيط وتعتبر عملية التخطيط من أهم العمليات الإدارية لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف والحصول على نتائج مرضية.

18. أن الإدارة تعتمد على القيادة الإدارية الفعالة.

19. أن الإدارة تعتمد على إعداد الخطط ووضع الاستراتيجيات وتنفيذ الأعمال والمهام والواجبات.

20. أن الإدارة هي علم حديث وعرف منذ قديم الزمان وتشمل الإدارة جميع المجالات في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتجارية والعملية وغيرها.

21. أن الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين والموظفين القيام به مع التأكد من أنهم يقومون بأداء أعمالهم بأفضل طريقة ممكنة وبأقل التكاليف.

22. أن الإدارة هي القدرة على توقع أحداث المستقبل والتخطيط لمواجهتها وحل المشكلات المستقبلية المحتملة الحدوث.

23. أن الإدارة هي القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له مع القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات الصحية والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق مع الإشراف على الأعمال وتنفيذ المهام والمراقبة على ما تم تنفيذه وما يتم فعله.

24. أن الإدارة هي سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمترابطة والمتكاملة والتي تبدأ بوضع الخطط وتحديد الأهداف ورسم طريقة الوصول إليها بشكلٍ صحيح.

المبحث الثالث

تعريف علم النفس الإداري

هو ذلك العلم المتفرع عن علم النفس والذي يعتمد على مبادئ وقوانين علم النفس الصناعي والتنظيمي ويعتمد علم النفس الإداري على تطبيق مبادئ ونظريات واستراتيجيات وأساليب وقوانين علم النفس بهدف رفع معنويات الموارد البشرية والأفراد العاملين في مكان العمل.

ويعتبر علم نفس الشخصية هو أحد فروع علم النفس والمرتبط بعلم النفس الإداري وعلم النفس الصناعي والتنظيمي.

ويعمل علم النفس الإداري والصناعي والتنظيمي على تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم وزيادة خبراتهم ومهاراتهم.

كما يعمل علم النفس الإداري والصناعي والتنظيمي على تطبيق قوانين ومبادئ علم النفس من أجل تحسين القدرات والموارد البشرية والاستفادة من مهاراتها وخبراتها.

ويرتبط علم النفس الإداري ارتباطاً وثيقاً بعلم النفس الصناعي كما يرتبط علم النفس الإداري بعلم النفس التنظيمي حيث يهتم علم النفس الإداري وعلم النفس الصناعي وعلم النفس التنظيمي بدراسة بيئة العمل وظروف العمل وتعزيز القدرات البشرية من أجل التغلب على مشكلات العمل والعمل على تحفيز العاملين والموظفين والإداريين وقياس مدى رضاهم عن العمل ومعرفة كيفية زيادة إنتاجياتهم ورفع معنوياتهم وتحفيزهم.

وعلم النفس الإداري هو ذلك العلم المرتبط بعلم النفس والمتفرع عن علم النفس والذي يقوم بتطبيق قوانين ومبادئ ونظريات واستراتيجيات علم النفس العام وعلم النفس الإداري وعلم النفس الصناعي وعلم النفس

التنظيمـي وتوظيفهـا في مجـال الإشراف الإداري وزيـادة الإنتـاج وتحفيـز العـاملين ورفـع معنوياتهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم العملية والإدارية والمهنية.

فعلم النفس الإداري هو ذلك العلم الذي يقوم بتطبيق مبادئ وقوانين علم الـنفس في المجال الإداري والإشراف على الموظفين والعاملين في المنشآت والمنظمات.

مميزات علم النفس الإداري :

ويتميز علم النفس الإداري بدراسة الأسباب والعوامل الداخليـة والخارجيـة المـؤثرة على الشركات والمـؤثرة عـلى المـوظفين والإداريـين والعـاملين وذلـك بهـدف معرفـة سـلوك العاملين ودرجة إنتاجياتهم ومعرفـة قـدرتهم عـلى الإنجـاز للأعـمال وكيـف يمكـن تطـوير مهاراتهم وخبراتهم والاستفادة منها في المجال الإداري والعملي والمهني والوظيفي.

فعلم النفس الإداري هو ذلك العلم الحديث الذي يهـتم بدراسـة السـلوك الـبشري وسلوك الأفراد والموظفين والعاملين في المنظمات والمنشآت والشركات كما يقوم علم النفس الإداري بتطبيـق قـوانين ونظريـات واسـتراتيجيات وأسـس ومبـادئ علـم الـنفس المرتبطـة بالمجال الإداري والوظيفي والصناعي والتنظيمي ويعتـبر علـم الـنفس الإداري مـن العلـوم النفسية الحديثة كما أصـبحت نتـائج وأبحـاث ودراسـات علـم الـنفس الإداري والصـناعي والتنظيمي تستخدم على نطاقٍ واسع في العديد من الدول والشركات والمنظمات ويسـتفاد منها في كثير من المجالات الإدارية المختلفـة وذلـك بهـدف تحسـين الأداء ورفـع معنويـات العاملين والموظفين والقيـام بعمليـة الإشراف الإداري وقيـادة العـاملين وتـوجيههم وزيـادة إنتاجياتهم ورفع معنوياتهم وتطوير خبراتهم والاستفادة منها.

أهداف علم النفس الإداري:

وهناك العديد من الأهداف التي يسعى إليها علم النفس الإداري ومنها ما يلي:

1. إعداد دراسات حديثة تستخدم في العديد من الشركات والمنظمات متعلقة بعلم النفس الإداري والصناعي والتنظيمي.
2. تستخدم العديد من الدراسات الحديثة في علم النفس الإداري وتطبق في تحسين وتطوير الإدارات في العديد من الشركات والمنظمات.
3. يقوم علم النفس الإداري بزيادة الإنتاج.
4. يعمل علم النفس الإداري على تحسين أداء الموظفين والإداريين والعاملين.
5. يساعد علم النفس الإداري على توجيه الموظفين والعمال والإداريين.
6. يسهل علم النفس الإداري عملية قيادة العاملين والموظفين في الشركات والمنظمات.
7. يقوم علم النفس الإداري بتطوير خبرات الموظفين والإداريين والعاملين.
8. يعمل علم النفس الإداري على وضع قوانين لتحسين عملية الاختيار السليم والتوظيف الصحيح للموظفين والعمال والإداريين ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم.
9. يعمل علم النفس الإداري على رفع معنويات الأفراد.
10. يعمل علم النفس الإداري على زيادة الإنتاج.
11. يعمل علم النفس الإداري على تطوير مهارات وخبرات الموظفين.

فعلم النفس الإداري يعتمد على الإلمام الشامل والمعرفة التامة بطبيعة الأفراد وبطبيعة السلوك البشري والأعمال الإدارية.

ويعتمد علم النفس الإداري على القيام بالتعديل على طـرق واسـتراتيجيات الأفـراد وذلك بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.

ولابد للإداريين والمشرفين والقياديين والمختصـين بعلـم الـنفس الإداري الإلمـام التـام بطبيعة السلوك البشري وسلوك الأفراد العاملين في المنظمات والهيئات كـما لابـد للإداريـين والمشرفين على الموظفين أن يكونوا على معرفة تامة بطبيعة أعمال الموظفين والإداريين وأن تكون لـديهم المعرفـة الكافيـة بأسـس السـلوك الـبشري وكيفيـة تعـديل السـلوك العمـلي والوظيفي كما لابد للإداريين والمشرفين أن يكونوا على خـبرة تامـة بمبـادئ وقـوانين الـتعلم السليم وطرق واستراتيجيات التوجيه الصحيح والتدريب للموظفين والإداريين والعمال.

أهمية علم النفس الإداري:

ومن هنا يظهر جلياً أهمية علـم الـنفس الإداري فـإن مـن أهـم الأسـباب الداعيـة لظهور وبروز تخصص علم النفس الإداري وعلم النفس الصناعي والتنظيمـي هـو تحسـين طرق وأداء الموظفين والإداريين والعاملين والقيام بتوجيههم وتعليمهم وتـدريبهم بـالطرق السليمة فعلم النفس الإداري يجمع بين علم الإدارة وعلم النفس.

حيث أصبحت الإدارة بمفهومها الحديث واستراتيجياتها المعاصرة وقوانينها الجديدة تستخدم مبادئ علـم الـنفس ونظريـات علـم الـنفس في العديـد مـن العمليـات الإداريـة والنشاطات التجارية المختلفة.

فالإدارة تستخدم مبادئ وقوانين علم النفس الحديث في عمليـات اتخـاذ القـرارات السليمة والصحيحة والقيام برسمها وتنفيذها مع متابعة العاملين عليها والمكلفين بها.

كـما أن الإدارة تسـتخدم بمفهومهـا الحـديث قـوانين علـم الـنفس الإداري للقيـام بعمليات الاختيار السليم والصحيح للأفراد والعاملين المناسبين للأعمال والوظـائف والقيـام بتوزيعهم وتوجيههم.

كما تستخدم الإدارة بمفهومها الحديث قوانين علم النفس الإداري في توزيع الأعمال وتقسيم المهام وتحديد المسئوليات على الموظفين والإداريين والعـاملين مـع القيـام بعمليـة توجيه الأفراد قبل وأثناء تأديتهم للأعمال والوظائف المكلفين بها مع القيـام برفـع روحهـم المعنوية ودراسة درجة رضاهم عن العمل وقدرتهم عـلى الإنتـاج وكيفيـة زيـادة إنتـاجهم وكيفية تحسين أدائهم والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم.

فالإدارة الحديثة وإدارة الأعـمال والإدارة العامـة تسـتخدم العديـد مـن النظريـات المتعلقة بعلم النفس الإداري والصناعي في أغلب العمليات والوظائف والنشاطات الإدارية حيث تقوم الإدارة بتطبيق مبادئ علم النفس في وضع الخطط والقوانين ورسم السياسـات والاستراتيجيات الإدارية للمنظمات.

كما تقـوم الإدارة بـالاعتماد عـلى علـم الـنفس لاختيـار العـاملين وتقسـيم الأعـمال والعمل على تحديد الأعـمال عـلى المـوظفين ورفـع معنويـات الأفـراد والعـمال والمـوظفين ومعرفة رضاهم عـن العمـل وتحسـين خـبراتهم ومعرفـة أرائهـم والاسـتفادة مـن وجهـات نظرهم عن الأعمال المختلفة التي يقومون بها.

فعلم النفس الإداري هو ذلك العلم الذي يهـتم بدراسـة سـلوك الأفـراد والمـوظفين وبتطبيق المبادئ النفسية في المجال الإداري ويعتبر علم النفس الإداري من أحـدث العلـوم النفسية.

إهتمامات علم النفس الإداري:

فعلم النفس الإداري علم يهتم بدراسة السلوك البشري وسلوك الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في الشركات والمنظمات المختلفة والقيام بتطبيق القوانين النفسية المتعلقة في مجال الإدارة وذلك بهدف تحسين أداء الموظفين وزيادة خبراتهم وتحسين أداءهم وتطوير مهاراتهم.

فعلم النفس الإداري هو ذلك العلم الذي يقوم بتطبيق قوانين ومبادئ وأسس واستراتيجيات ونظريات ومنهج علم النفس العام المرتبط والمتعلق بمجال الإدارة والقيام بتطبيقها على مختلف الإداريين والموظفين والأفراد والعاملين والمشرفين في العديد من المنظمات الإدارية.

ويقدم علم النفس الإداري الإجابات الواضحة عن العديد من التساؤلات المتعلقة بسلوك الأفراد والعاملين في الشركات والمنظمات والمؤسسات الإدارية المختلفة.

كما يعمل علم النفس الإداري على قيادة الموظفين والإداريين والعاملين والأفراد والقيام بتوجيههم وتدريبهم وتعليمهم.

كما يساعد علم النفس الإداري على تعريف الموظفين والإداريين بأنفسهم وإمكانياتهم ويساعدهم على الاختيار الصحيح للوظائف المناسبة لهم ويضعهم في الأماكن الصحيحة والملائمة لهم كما يعمل علم النفس الإداري على رفع معنويات الأفراد وزيادة كفاءة الموظفين وخبراتهم وقدراتهم المهنية والوظيفية والعملية.

فعلم النفس الإداري يدرس العديد من القضايا والمواضيع والأمور الإدارية والنفسية ذات الارتباط الوثيق فيما بين علم الإدارة وعلم النفس.

كما يعالج علم النفس الإداري العديد من المشكلات والقضايا معتمداً على قوانين وأسس نفسية مستمدة من بقية تخصصات وفروع علم النفس والمتعلقة بالإدارة.

فعلم النفس الإداري يدرس ويعالج قضايا مختلفة معتمداً على أسس نفسية تستمد قوتها من قوانين علوم النفس المرتبطة بالمجال الإداري.

فعلم النفس الإداري يهتم بدراسة العلوم البشري في المجال الإداري.

كما يضع علم النفس الإداري دراسة علمية ووصفية وتحليلية لقوانين وأسس علم الإدارة وعلم النفس.

كما يقوم علم النفس الإداري بدراسة السلوك البشري في المجال الإداري دراسة علمية ووصفية وتحليلية لمعرفة الأسباب والبواعث والدوافع والنتائج مع القيام بتفسير الظواهر المختلفة لأداء الموظفين والعاملين في الشركات والمنظمات.

فعلم النفس الإداري يهتم بدراسة السلوك البشري وسلوك الأفراد والموظفين والعاملين في المنظمات والعاملين في المجال الإداري ويقدم علم النفس الإداري دراسة علمية وذلك بقصد وصف وتحليل وتصنيف وتفسير وفهم ومعرفة الأسباب والدوافع والقيام بعملية التوجيه والتدريب مع تقديم النتائج والقيام بعملية تفسير الظواهر المتعلقة بالسلوكيات البشرية وسلوكيات الأفراد والموظفين والعاملين في الشركات والمنظمات.

ويتميز علم النفس الإداري بأنه يدرس العديد من الظواهر الحيوية والإدارية والنفسية والاجتماعية المتعلقة بالموظفين والإداريين.

فالموظف الإداري والعامل هو كائن بشري يعيش في مجتمع إداري وعملي ووظيفي معين كما يتفاعل الإنسان والموظف في البيئة الإدارية والعملية التي يعمل فيها التي تحيط به والتي تعتبر جزء مهم من حياته اليومية.

فالقضايا والمواضيع والظواهر التي يدرسها علم النفس الإداري هي ظواهر وقضايا ومواضيع حيوية وإدارية ونفسية واجتماعية متعلقة بالموظفين والإداريين والعاملين كما يدرس علم النفس الإداري العديد من النواحي المتعلقة بالنواحي النفسية والاجتماعية والإدارية المرتبطة بالموظفين والإداريين.

فهناك العديد من النواحي والقضايا والمواضيع النفسية للأفراد والموظفين والإداريين والتي تبدأ بمعرفة أفكارهم ودراسة مشاعرهم ومعرفة أحاسيسهم وميولهم واتجاهاتهم ودوافعهم وحاجياتهم والقيام بتوفير متطلباتهم ومعرفة طرق انفعالاتهم وصولاً إلى أدائهم وكيفية رفع روحهم المعنوية وزيادة انتاجهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

كما يدرس علم النفس الإداري العديد من الظواهر والقضايا والمواضيع الاجتماعية المتعلقة بالموظفين والإداريين نظراً لأن الموظف الإداري والفرد يعمل في بيئة اجتماعية إدارية معينة تحيط به يتأثر بها وتتأثر به وهذه الظواهر والقضايا والمواضيع النفسية والاجتماعية والإدارية هي التي يدرسها علم النفس الإداري وتسمى الظواهر السلوكية.

وعلم النفس الإداري يتميز عن بقية فروع علم النفس الأخرى حيث يسمى علم النفس الإداري بالعلوم السلوكية نظراً لما يدرسه علم النفس الإداري من العديد من الظواهر والقضايا والمواضيع السلوكية المختلفة المرتبطة بالمجالات الإدارية والنفسية والاجتماعية والحيوية والمتعلقة بالعاملين والموظفين والإداريين والتي ترتبط بالعديد من المجال الإدارية والعمليات والأنشطة المختلفة

كما يقوم علم النفس الإداري بمعالجة الكثير مـن القضـايا والمواضـيع والظـواهر السـلوكية والإدارية والنفسية ويقدم علم النفس الإداري الطرق الصحيحة والأسس السـليمة لاختيـار الأفراد والموظفين والعاملين ومعرفة توزيع وتقسيم الأعمال لهم ووضع العاملين والموظفين في الأماكن المناسبة لهم بما يتناسب وقدراتهم وإمكانياتهم وميـولاتهم المختلفـة ورغبـاتهم المتعددة.

كما يقوم علم النفس الإداري بدراسة الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوكيات الأفـراد والمـوظفين والإداريـين والعـاملين ومعرفـة درجـة إنجـازهم للأعـمال الموكلة لهم.

كما يهتم علم النفس الإداري بدراسة الأسباب والعوامل المسببة للإجهـاد والإرهـاق البدني والعملي والمهني والوظيفي ومعرفة أسـباب التـأخر عـن الأعـمال وغيـاب المـوظفين وتحديد أفضل الطـرق لمعالجـة الأخطـاء الإداريـة وتحديـد أفضـل الاسـتراتيجيات لتنظـيم العمـل الإداري والقيـام بتوزيـع الاختصاصـات وتقسـيم الأعـمال عـلى العـاملين بمختلـف الإدارات والأقسام مع الإشراف على أداء العـاملين والمـوظفين والقيـام بعمليـة متابعـة أداء الأعمال وتقييم النتائج ومعرفـة العوامـل ذات التـأثير الإيجـابي أو السـلبي عـلى نفسـيات الموظفين والعاملين في مختلف الأقسام والوحدات والأجهزة الإدارية المختلفة.

المبحث الرابع

أنواع وأقسام علم النفس

1. علم النفس الإكلينيكي:

هو ذلك العلم الذي يعمل على علاج الأفراد ذوي المشكلات النفسية ويقوم بتقييم وتحليل وعلاج الأمراض النفسية كما يقدم علم النفس الإكلينيكي العديد من البحوث الخاصة بدراسة السلوك العادي والسلوك السوي والسلوك غير العادي والسلوك الشاذ ويقوم علم النفس الإكلينيكي بتشخيص الأمراض النفسية وتقديم العلاجات اللازمة.

2. علم النفس التجريبي:

وهو ذلك العلم المختص بتصميم وإجراء البحوث والدراسات في مجال محدد واختصاص معين مثل الدوافع أو التعليم أو الإحساس أو السلوك أو الذكاء أو اللغة وغير ذلك.

3. علم النفس المدرسي:

وهو ذلك العلم المختص بإجراء البحوث وإعداد الدراسات وتقديمها في الاختصاصات المدرسية والتعليمية وتدريب المعلمين وتقديم المشورة للمدراء والمدرسين وعلاج الأطفال الصغار ذوي المشكلات النفسية والتعليمية ويعمل على النفس المدرسي على زيادة النمو العقلي والاجتماعي والانفعالي لدى الأطفال وطلاب المدارس وذلك ببناء وتقديم برامج متخصصة في تدريب الأطفال والطلبة في المدارس وتجري تدريبات مختلفة للمدرسين والمعلمين ومدراء المدارس بهدف تطويرهم.

4. علم النفس التربوي:

وهو ذلك العلم الذي يقوم على أساس تقديم البرامج التربوية وتقويمها وتقييمها وتعديلها كما يقوم علم النفس التربوي بتطوير وتصميم وتقويم وتقييم المواد والإجراءات والبرامج الخاصة في المجالات التربوية والنفسية.

5. علم النفس الصناعي والتنظيمي:

وهو ذلك العلم الذي يعتمد على جمع البحوث وإعداد الدراسات وتقديم المشورات وتطوير البرامج لزيادة الكفاءة العملية ولرفع الروح المعنوية لدى الأفراد والموظفين ويهتم علم النفس الصناعي والتنظيمي بمعرفة دوافع العمل وعوامل الشعور بالرضا وتحقيق الولاء الوظيفي والتنظيمي في المنظمات.

6. علم النفس الاجتماعي:

وهو ذلك العلم الذي يبحث في كيفية تأثير الناس ببعضهم البعض وما هي الاستراتيجيات التي تحدث تأثيرات في أعمال ونفسيات الناس وتقوم بدمجهم وإحداث عملية الائتلاف والتآلف والانسجام فيما بينهم ويدرس علم النفس الاجتماعي كيف يؤثر الناس بعضهم في بعض.

7. علم النفس الإداري:

هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة السلوك البشري المتعلق والمرتبط بالمجال الإداري دراسة علمية ووصفية وتحليلية وذلك بقصد تفسير وفهم ووصف وتحليل وتعريف وتصنيف السلوك البشري والظواهر والمواضيع والقضايا المتعلقة بسلوكيات الأفراد الموظفين والعاملين بالشركات والمنظمات الإدارية.

فعلم النفس الإداري هو ذلك العلم المتفرع عن علم النفس والذي يهتم بدراسة تصرفات وسلوكيات الأفراد والعاملين والموظفين في الشركات والمنظمات الإدارية المختلفة.

ويقدم علم النفس الإداري دراسة علمية للسلوك البشري وذلك بقصد وصف وتفسير وتحليل وفهم ومعرفة أسباب ودوافع وضوابط وبواعث السلوك البشري وسلوكيات الأفراد والموظفين والعاملين مع القيام بعملية توجيه سلوكيات الأفراد وتفسير الظواهر المختلفة حول السلوكيات المتعددة البشرية.

فعلم النفس الإداري هو علم يعمل على تطبيق قوانين ومبادئ وأسس واستراتيجيات علم النفس العام والمتعلقة بالمجال الإداري ويقوم بتطبيقها على الموظفين والإداريين والمشرفين والعاملين.

ويرتبط علم النفس الإداري ارتباطاً وثيقاً بعدة علوم ومجالات وفروع وتخصصات مختلفة منها ما يلي:

1. علم النفس العام.
2. علم النفس الصناعي.
3. علم النفس التنظيمي.
4. علم النفس الاجتماعي.
5. علم النفس الشخصية.
6. العلوم الإدارية.
7. الإدارة العامة.
8. إدارة الأعمال.
9. إدارة الموارد البشرية.
10. إدارة الأفراد.
11. إدارة المنظمات.
12. إدارة المصانع.
13. إدارة الخدمات.

14. إدارة الشركات.

وظيفة علم النفس الإداري:

ويقوم علم النفس بدراسة الأسباب والعوامل المؤثرة الداخلية والخارجية على سلوكيات الأفراد العاملين والموظفين ومعرفة درجة إنجازهم للوظائف والأعمال والمهام.

كما يساعد علم النفس الإداري على زيادة الأداء وتحسين الإنتاج ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين والموظفين.

ولعلم النفس الإداري أهمية كبرى في وقتنا الحاضر حيث أصبح علم النفس الإداري يطبق في كثير من المجالات الإدارية.

كما يقدم علم النفس الإداري العديد من الدراسات والأبحاث والنتائج والتي يتم الاستفادة منها على نطاقٍ كبير في مختلف مجالات الإدارة وذلك بهدف تحسين أداء الموظفين ورفع معنوياتهم وقيادة العاملين والإداريين وتوجيههم وتدريبهم ومساعدتهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ورفع معنوياتهم والاستفادة من آرائهم والعمل على زيادة إنتاجهم وأداءهم .

كما أن الإدارة أصبحت بمفهومها الحديث تستخدم مبادئ علم النفس وتطبق قوانين وقواعد علم النفس الإداري والسلوكي في أغلب عملياتها ونشاطاتها فتستخدم في عمليات اتخاذ القرار، ورسم وتنفيذ ومتابعة وتقييم خططها واختيار العاملين المناسبين في فروعها وكذلك في توزيع الأعمال والمسؤوليات على هؤلاء العاملين وتوجيههم عند تأديتهم لأعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة مشاركتهم في العمل ورضاهم عنه وتكيفهم معه وزيادة إنتاجهم وتدريبهم أثناء الخدمة من أجل زيادة كفايتهم وتحسين أدائهم واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم عن العمل .

كما أن علم النفس الإداري :

لم يهتم بدارسة السلوك البشري وبتطبيق المبادئ النفسية في مجال الإدارة والذي يعتبر من أحدث العلوم النفسية، حيث أنه لم يحقق استقلاله بعد عن بقية العلوم النفسية إلا مؤخراً نسبياً .

بعبارة أخرى نقول إن علم النفس الإداري هو ذلك العلم الذي يحاول تطبيق مبادئ وقوانين ومنهج علم النفس العام في مجال الإدارة على الموظفين والعاملين والمشرفين في مجال الإدارة ويحاول بالتالي الإجابة عن التساؤلات ذات العلاقة بالسلوك الذي يتبعه العاملون في الشركات والمؤسسات المختلفة ويساعد على توجيه وقيادة هؤلاء العاملين، بما يعرفهم بأنفسهم وبإمكاناتهم ويساعدهم على الاختيار الحكيم لوظائفهم وأعمالهم ويضعهم في الوظائف والأعمال المناسبة لإمكاناتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ويرفع من معنوياتهم ويزيد من كفاءتهم وإنتاجهم.

فهو يدرس ويعالج قضايا على أسس نفسية تستمد وجودها من معطيات باقي علوم النفس ذات الارتباط الوثيق به.

فعلم النفس الإداري يهتم بدارسة السلوك البشري في المجال الإداري دراسة علمية وذلك بقصد وصفه، وتحليله، وتصنيفه، وفهمه، وتفسيره، ومعرفة أسبابه ودوافعه وبواعثه، وضبطه والتحكم فيه، وتوجيهه، والتنبؤ بحدوثه في المستقبل، والتوصل إلى القوانين التي تحكمه فهو كغيره من العلوم يصف ويحلل ويصنف ويفسر الظواهر التي يدرسها ويحاول ضبطها والتحكم فيها.

إن ما يميز هذا العلم عن غيره من العلوم هو أن الظواهر التي يدرسها هي في مجموعها ظواهر حيوية نفسية اجتماعية تتعلق بالموظف

الإداري، ككائن يعيش في مجتمع معين وبيئة معينة ويتفاعل في جزء من حياته اليومية في مجال معين هو مجال الإدارة.

فالظواهر التي يدرسها هي ظواهر حيوية لأنها صادرة عن كائن حي وهي ظواهر نفسية لأنها تتعلق بالنواحي النفسية لهذا الكائن من أفكار ومشاعر وأحاسيس وميول واتجاهات ودوافع وحاجات وانفعالات وما شابه. وهي ظواهر اجتماعية لأنها تحدث في إطار اجتماعي معين تتأثر به وتؤثر فيه وهذه الظواهر الحيوية والنفسية والاجتماعية التي يدرسها علم النفس بكافة فروعه هي ما نسميه بالظواهر السلوكية.

وإذا كان لعلم النفس الإداري ما يميزه عن بقية فروع علم النفس فهو أن الظواهر السلوكية التي يدرسها ترتبط بالمجال الإداري وبالعمليات والأنشطة الإدارية وبمعالجته الكثير من القضايا في المجال الإداري مثل اختيار العاملين والمرشحين للعمل الإداري وتوزيع من تم اختيارهم للعمل الإداري ووضع كل منهم في العمل الذي يناسب قدراته وإمكاناته وميوله ورغباته.

كما ويتميز بدراسة الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك العاملين ودرجة إنجازه للأعمال الموكلة لهم وكذلك دراسة العوامل المسببة للإجهاد المهني والغياب والتأخر عن العمل وتحديد أحسن الطرق لتنظيم العمل الإداري وتوزيع اختصاصاته على مختلف إداراته وأقسامه وعلى العاملين في هذه الإدارات والأقسام ومتابعة العمل وتقييم نتائجه ودراسة مختلف سبل وفرص التفاعل التي تتم داخل جماعة العمل ومختلف العوامل ذات التأثير الإيجابي والسلبي على تماسك الجماعة العاملة في المجال الإداري وكذلك دراسة الفروق الفردية بين العاملين في الأجهزة الإدارية.

ولكي ينجح القادة المشرفون الإداريون في مهامهم وفي توجيههم للعاملين لابد أن يكونوا على علم ودراية تامة بطبيعة وأبعاد العمل الذي يديرونه وبأصوله وأنسب الطرق والأساليب والوسائل لأدائه وتنفيذه وذلك حتى يكون تعليمهم وتوجيههم وتدريبهم لغيرهم ذا معنى وجدوى وينال القبول والثقة فيه من العاملين تحت قيادتهم وكذلك لابد لهم من الإلمام بطبيعة السلوك البشري وأسس تعديله وبمبادئ التعلم السليم وبأنسب الطرق والأساليب والوسائل للتعليم والتوجيه والتدريب.

الغاية من علم النفس الإداري:

ويهدف علم النفس الإداري إلى ما يلي:

1. دراسة مختلف القضايا والمواضيع السلوكية المتعلقة بالأفراد.
2. تحليل وتصنيف سلوكيات الأفراد العاملين.
3. تفسير الظواهر السلوكية المختلفة الناتجة عن الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين.
4. تحليل وفهم وتفسير سلوكيات الأفراد العاملين في المجالات الإدارية وربطها بالظروف المحيطة بالموظفين والعوامل المؤثرة على أداء الموظفين والإداريين.
5. تحليل وتصنيف الظواهر السلوكية المتعلقة بسلوكيات وأعمال الموظفين الإداريين والمشرفين والقياديين والعاملين في المجال الإداري والإشرافي والتنفيذي.
6. وصف مختلف الظواهر السلوكية للأفراد والمتعلقة بسلوكيات الأفراد العاملين في المجال الإداري والعملي والقيام بوصف لهذه الأعمال والسلوكيات وصفاً دقيقاً وموضوعياً ومنطقياً وتحليلياً.

7. التنبؤ بحدوث مختلف الظواهر السلوكية في المستقل الناتجة عن مختلف سلوكيات الأفراد العاملين والحد من المشكلات قبل وقوعها في المستقبل.

8. القيام بعملية توجيه الأفراد وتدريبهم وتعليمهم.

9. القيام بعملية رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين والموظفين.

طبيعة علم النفس الإداري:

وعلم النفس الإداري يجيب إجابة واضحة على العديد من الأسئلة المتعلقة بسلوكيات الأفراد وأنواع السلوكيات المختلفة التي يقوم بها الأفراد والموظفين والعاملين والمتعلقة بالمجال النفسي والإداري فيتساءل علم النفس الإداري عن حقيقة السلوك ومظاهر سلوكيات الأفراد وأنواع سلوكيات الأفراد العاملين وعن الحقائق والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد في المجال الإداري والعملي والمهني والوظيفي والنفسي والاجتماعي ثم ما هي الدوافع التي تجعل الموظفين يسلكون سلوكاً دون الآخر وغيرها من الأسئلة.

فعلم النفس الإداري هو علم حديث يخدم إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بشكل كبير كما يقوم علم النفس الإداري على أسس وقوانين علمية واضحة ويوصي العديد من العلماء والمختصين بأهمية وجود مستشار نفسي اجتماعي أو إداري في العديد من المنظمات والشركات والمؤسسات مهما اختلف حجمها وذلك بهدف زيادة الأنشطة وتطوير أداء الموظفين ورفع معنوياتهم وتحسين أدائهم مع الاهتمام بتقديم دورات تدريبية ومهنية ووظيفية وعملية ونفسية لتوجيه العاملين ومساعدتهم في التخلص من مشكلاتهم ورفع معنوياتهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم والاستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم.

الفائدة من علم النفس الإداري:

ولعلم النفس الإداري العديد من الفوائد على المرؤوسين والموظفين والإداريين حيث أن الإحاطة بعلم النفس الإداري يحقق مزايا عديدة ونتائج كثيرة للموظفين والمنظمات على حدٍ سواء ومن فوائد علم النفس الإداري أنه يقوم بتوجيه العاملين ويساعد في معرفة الطرق المناسبة لتوجيه الأفراد للقيام بالأعمال الصحيحة وذلك من خلال تعرف المدراء على رغبات وميول الأفراد والمرؤوسين والموظفين ومعرفة اتجاهاتهم ومتطلباتهم للعمل على تحقيقها.

كما يقوم علم النفس الإداري بتعريف المدراء على معالجة السلوك الشاذ وتقديم الحلول المناسبة للسلوك غير السوي.

ويعرف علم النفس الإداري المدراء بالطرق المناسبة للتعامل مع أنماط السلوك المختلفة فيتعرف المدير على السلوكيات الإنسانية المتغيرة كما يعرف علم النفس الإداري المدراء بكيفية التعامل مع الأشخاص العدوانيين وأصحاب الميول العدوانية وكيفية التعامل معهم ومعرفة الأسباب والدوافع المؤدية لذلك.

كما يعمل علم النفس الإداري على تحديد الفروع والفوارق الفردية والسلوكية فيما بين الموظفين والإداريين والعاملين ويقدم علم النفس الإداري للمدراء الأسس والمبادئ والقوانين التي تساعدهم في مراعاة هذه الفوارق ومعرفة كيفية التعامل مع مختلف الموظفين والإداريين والمرؤوسين والتعرف على دوافع العاملين والموظفين ويسهل علم النفس الإداري وضع أنظمة مناسبة للثواب والعقاب.

كما يساعد علم النفس الإداري على تحسين علاقة العاملين بمدرائهم ومرؤوسيهم ويقوم علم النفس الإداري بمساعدة العاملين على استيعاب وفهم التغيرات المختلفة في الأعمال والمنظمات.

ويقوم علم النفس الإداري بالعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين والإداريين والعاملين.

كما يقوم علم النفس الإداري بمساعدة العاملين والموظفين والإداريين على فهم أنفسهم ومعرفة خبراتهم ورغباتهم ويقدم علم النفس الإداري طرق لرفع معنويات الموظفين والإداريين والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم ومن هنا تكمن أهمية العلوم السلوكية وعلم النفس الإداري وعلم النفس الصناعي وعلم النفس التنظيمي إذ أنه يعتبر من أهم المواضيع والتخصصات المتعلقة بدراسة العلوم السلوكية وذلك للاستفادة منها بتطوير أداء العاملين ورفع معنوياتهم وتحسين خبراتهم ومهاراتهم والاستفادة من تجاربهم وأرائهم وأفكارهم.

العلوم السلوكية

تعريف السلوك:

السلوك هو مواقف قيمية قد تكون سلبية أو إيجابية تجاه أمر أو قضية أو موضوع أو شخص محدد ويعكس هذا السلوك المشاعر والأحاسيس والمبادئ الأساسية.

تعريف علم السلوك أو (العلوم السلوكية):

العلوم السلوكية هو مصطلح علمي يطلق على علم النفس الإداري والصناعي والتنظيم.

كما أن العلوم السلوكية هو مصطلح يشتمل على العديد من الوسائل المختلفة والقوانين المتبعة لمعرفة واستكشاف وفهم الفعاليات والسلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد والموظفين والإداريين وفهم كيفية تفاعلاتها مع البيئة الإدارية المحيطة بالموظفين والإداريين.

ويرتبط الموظفين والإداريين ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التي يعملون فيها حيث يتأثر الموظفون والإداريون والعاملون في الشركات والمنظمات بمختلف الظروف والبيئات العملية والمهنية والإدارية والاجتماعية المحيطة بهم والتي يعملون فيها ويعيشون معها.

ويرجع ظهور المدرسة السلوكية إلى فترة زمنية قديمة وتطورت العلوم إلى أن وصلت التطورات الحديثة بوجود تخصص جديد يسمى علم النفس الإداري أو علم النفس السلوكي أو العلوم السلوكية.

وأساس اهتمام العلماء بالسلوكيات المتعلقة بالأفراد هو رغبة العديد من العلماء المتخصصين في علم النفس بمعرفة وضعف العقل البشري ودراسة السلوكيات والأعمال الظاهرية المتعلقة بالأفراد والأشخاص.

ولقد ظهرت المدرسة السلوكية في أوائل القرن العشرين على يد عالم أمريكي وهو عالم نفسي يسمى (جون بي واطسون) وقد جاء من بعده العديد من علماء النفس المتخصصين ليطوروا أسس وقواني استراتيجيات المدرسة السلوكية وغيرها من المدارس النفسية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك الإنسان.

وتهتم المدرسة السلوكية بدراسة سلوك الإنسان والبيئة المحيطة به مع تحليل السلوك الظاهري والدوافع ومعرفة الأسباب وتقدير النتائج في المستقبل لمختلف السلوكيات الناتجة عن الأفراد وهناك سلوك ظاهري وسلوك باطني.

ويعتبر السلوك الظاهري أهداف وأعمال وأفعال ظاهرة يقوم بها الأفراد مثل الكلام واتخاذ القرارات والأفعال وغيرها بينما يعتبر السلوك الباطني سلوك مستتر ناتج عن العقل اللاواعي مثل التخيلات والتفكير في المستقبل البعيد والتنبؤ بالمستقبل والأحلام المستقبلية والأهداف البعيدة.

أهمية السلوك:

وتنبع أهمية السلوك في الشركات والمنظمات والمؤسسات من حيث إمكانية تأثيره على الأداء الوظيفي والعملي والإداري والمهني.

وقد حازت وفازت وتميزت ثلاثة سلوكيات للموظفين والعاملين على اهتمام وتحليل علماء النفس المختصين بعلم النفس الإداري والصناعي والتنظيمي وهذه السلوكيات الثلاثة هي:

1. الرضا الوظيفي.
2. الارتباط بالوظيفة والولاء للعمل.
3. الالتزام بقوانين المؤسسة والإخلاص والتفاني في أداء الأعمال.

كيف يتكون ويتشكل ويتحدد السلوك؟

يتكون ويتشكل السلوك كما تتكون وتتحدد معالم الكثير من السلوكيات المختلفة لدى الأفراد العاملين خلال فترة حياتهم وتختلف هذه السلوكيات من شخصٍ لآخر وتستمد أشكال وأنماط السلوكيات المختلفة لدى الأفراد من أشخاص مهمين ومقربين منهم مثل الوالدين والمدرسين والمعلمين والأصدقاء والرؤساء وزملاء العمل كما يقوم بعض الناس بتقليد البعض الآخر أحياناً وذلك في سلوكيات المشاهير.

ومن نضوج الفكر والعقل لدى الشخص فإنه يقوم بتكوين سلوكياته عبر العقل والمنطق والتفكير من خلال تفاصيل القضايا والأمور طبقاً لرغباته ومخاوفه.

وتعتبر السلوكيات والمشاعر السلوكية وحدات متغيرة فيمكن إحداث التغيير عليها بشكل مباشر أو غير مباشر عبر إيحاء أو المخاطبة المباشرة.

الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي يجعل الموظفين والإداريين والعاملين يحملون مشاعر طيبة وإيجابية تجاه أعمالهم.

وعلم العكس من ذلك فإن عدم الرضا الوظيفي يجعل الموظفين والإداريين والعاملين يحملون مشاعر سلبية ويجعلهم كثيري الانتقاد على أعمالهم وستظهر النتائج عكسية على أدائهم وإنجازاتهم.

ويزداد الرضا الوظيفي عندما يكون هناك تحدي وتنافس إيجابي فيما بين الموظفين لإبراز مهاراتهم وإظهار قدراتهم.

كما يزداد الرضا الوظيفي لدى الموظفين والإداريين والعاملين في حالة زيادة الأجور والمرتبات والمكافئات المقدمة لهم.

ويزداد الرضا الوظيفي أثناء وجود بيئة عملية مناسبة داعمة ومشجعة على الإنتاج والأداء العملي للموظفين والإداريين.

كما يزداد الرضا الوظيفي لدى الموظفين والإداريين والعاملين أثناء وجود علاقات عملية وإدارية واجتماعية جيدة مع الزملاء الآخرين والمرتبطين بهم في بيئة العمل.

وتؤدي المستويات العليا والإيجابية والعالية من الرضا الوظيفي والأفراد والموظفين والعاملين إلى الاستقرار العملي والاستقرار الوظيفي والتخفيف من نسبة الغياب وتأخير الأعمال والعمل على زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

تعريف السلوك الإداري:

السلوك الإداري هو السلوك الذي يؤثر على نشاط وأعمال ونتائج المؤسسات والشركات والمنظمات ويقوم السلوك الإداري بتوجيه وتنظيم وتعديل النشاطات المختلفة والمجهودات والأعمال في العديد من الشركات

والمؤسسات والمنظمات وذلك بهدف السعي إلى تحقيـق الأهـداف المطلوبـة والوصـول إلى النتائج المرغوب في تحقيقها.

ويعتـبر السـلوك الإداري بأنـه السـلوك الـذي يـؤثر في نشـاط المؤسسـة وتوجيـه مجهوداتها نحو تقرير هدف معين والسعي للوصول لتحقيقه.

ويتميز سلوك الإدارة الجماعية والتي تعمل بـروح الفريـق الواحـد بقـوة التماسـك فيما بين الجماعة والأعضاء والأفراد العاملين في المنظمات وذلك في ظـل جـو ومنـاخ عمـلي يسوده التفاهم والإخاء ويؤمن سلوك الإدارة الجماعيـة سـير العمـل في المؤسسـات وذلـك بالاعتماد على أساس التعاون في إنجاز الأعمال والعمل بروح الفريق الواحد وتبادل المشورة وتقديم النصائح والتفاعـل فـيما بـين المـوظفين بهـدف الـتخلص مـن مشـكلاتهم الإداريـة والعملية والاجتماعية والنفسية.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على السلوك الإداري ومن هـذه العوامـل مـا يلي:

1. ثقة المدير بمرؤوسيه.
2. اتجاهات المدير الإدارية والقيادية.
3. القيم والأسس والمبادئ التي يؤمن بها المدير ويتعامل بها وينطلق منها.
4. مدى شعور المدير بالأمن في المواقف الطارئة والحرجة وظروف عدم التأكد.
8. علم النفس النمو:

وهو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة التغيرات في السلوكيات المرتبطة بتقدم العمر.

9. علم النفس الشخصية:

وهو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة كيف ولماذا يختلف الناس عن بعضهم البعض.

10. علم النفس المجتمع:

وهو ذلك العلم الذي يهتم بإنشاء وتطوير برامج الجماعة بهدف تحسين الصحة النفسية بأفراد الجماعة ويهتم علم النفس المجتمع بحل المشكلات النفسية لأعضاء الجماعة وتوجيه أسلوب العمل داخل الجماعات.

11. الإرشاد النفسي:

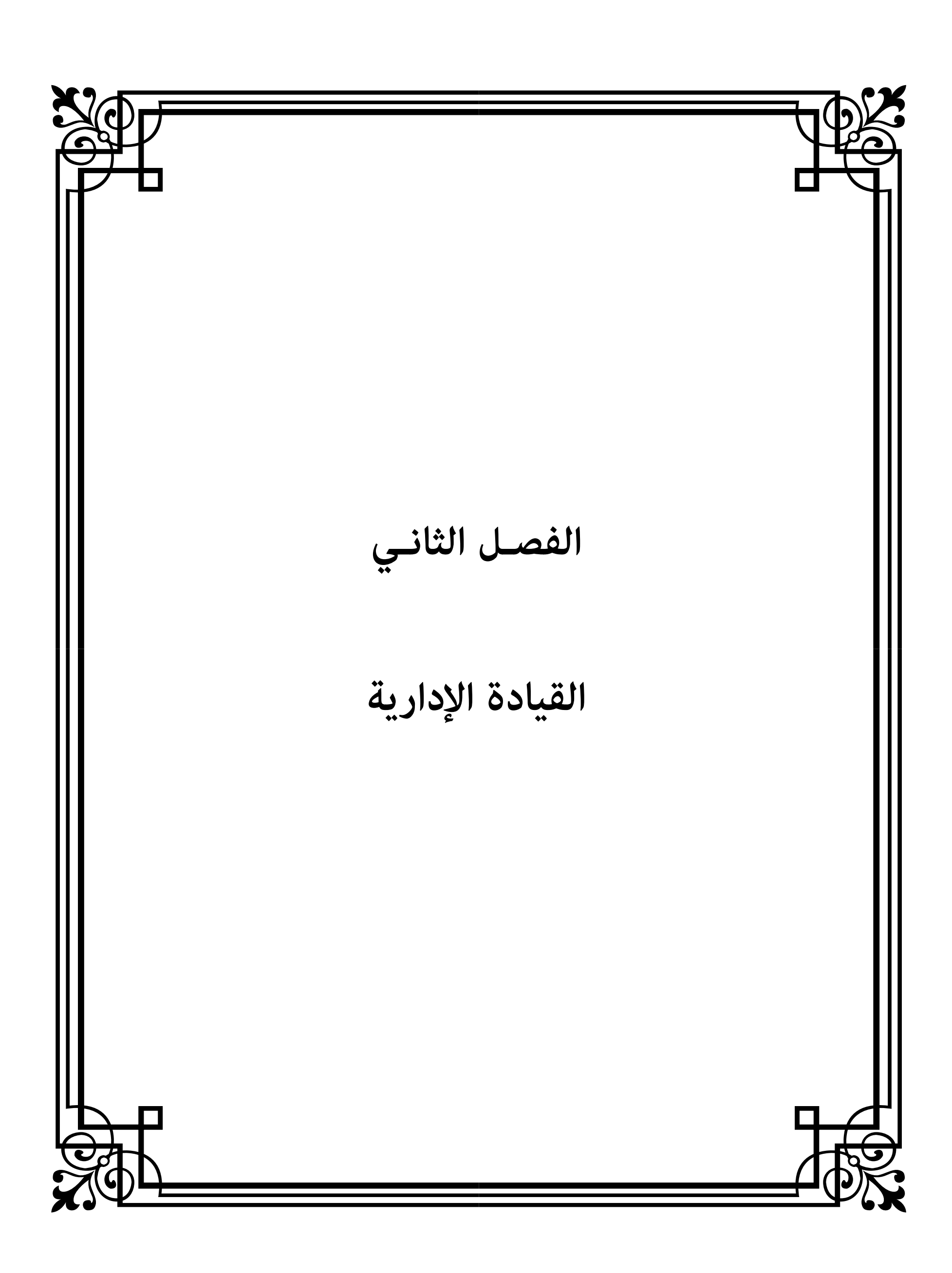
وهو ذلك العلم الذي يقوم بإرشاد الأفراد ذوي المشكلات ويشجع الإرشاد النفسي على الإنجاز ويقدم المشورات والنصائح والعلاجات النفسية للأفراد ذوي المشكلات النفسية والعلمية والتعليمية وذلك بهدف تحفيزهم على أداء أعمالهم وإنجاز مهامهم في مواقعهم التعليمية والعلمية.

12. علم النفس الهندسي:

وهو ذلك العلم الذي يعتمد على تصميم وتقويم بيئة العمل ويهتم علم النفس الهندسي بأساليب التدريب المختلفة ويقدم البرامج والنظم المختلفة وذلك بهدف تحسين العلاقة بين الإنسان والمحيط الذي يعمل فيه.

13. علم القياس النفسي:

وهو ذلك العلم الذي يهتم بإنشاء وتقويم الاختبارات النفسية ويصمم الأبحاث التي تهتم بقياس السلوك والوظائف العقلية.



الفصـل الثانـي

القيادة الإدارية

تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي عملية قيادة الأفراد وإلهامهم وتحفيزهم وإثارة هممهم وتشجيعهم ليقدموا أفضل الأعمال والمهام والواجبات الموكلة لهم.

وتركز القيادة الإدارية على توجيه الأفراد وتدريبهم للقيام بالأعمال الصحيحة وللتحرك في الاتجاهات السليمة وللقيام بتحفيزهم لزيادة إنتاجهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

فالقادة يؤثرون في الأشخاص الآخرين تأثيراً مباشراً كما أن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة والسليمة ويتخذون القرارات السليمة في الأوقات المناسبة.

ويقوم القائد بإنجاز المهمة الموكلة إليه كما يحافظ على العلاقات الفعالة ضمن الإطار العام للجماعة التي يشرف عليها ويقودها ويوجهها وينظمها.

صفات الأشخاص القيادية :

وتتعدد الصفات التي يجب توفرها في القياديين والأشخاص القادة الأكفاء ومن أهم هذه الصفات ما يلي:

1. الحماسة.
2. القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين.
3. الثقة بالنفس.
4. المرونة في التعامل مع الآخرين.
5. عدم الإصرار على الأخطاء.
6. الصدق مع النفس.
7. الصدق والرشد والأمانة مع الآخرين.
8. تحمل لوم اللائمين.

9. عدم التكبر.

10. التأثير المباشر في الآخرين.

11. القدرة على إقناع الآخرين.

12. السعي للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة وقدرة.

13. البعد عن السلطوية والغطرسة على الآخرين.

14. الاعتراف بجهود الآخرين.

15. التعاون مع الآخرين.

16. توجيه الأفراد وقيادتهم والإشراف عليهم.

17. تشجيع فريق العمل الذي يقوده.

18. تنمية مواهب وخبرات وقدرات الآخرين.

19. الالتزام بما يقوله ويخطط له.

20. الاستجابة المباشرة لمطالب الآخرين والتعاون معهم وتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم.

وظائف القيادة:

هناك العديد من الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية ومن هذه الوظائف ما يلي:

1. تحديد الجوانب الإيجابية والجيدة في كل موقف.

2. تحديد الجوانب السلبية والأخطاء والاستفادة منها في العديد من المواقف والتجارب.

3. قدرة القائد على التعامل مع مختلف الظروف والمواقف والأحول بحكمة إدارية وحنكة وإدراك وتجهيز.

4. من أهم الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف المواجهة للجماعة مجهولة أو خطيرة أو غامضة أو صعبة للإدراك والفهم.

5. توجيه الجماعة نحو العمل الإيجابي الفعال.

6. بث روح التعاون فيما بين الأفراد العاملين.

7. التحذير من الوقوع في الأخطاء.

8. بث الثقة والاحترام المتبادل فيما بين القادة والقياديين وأفراد الجماعة.

9. تحقيق التعاون الفعلي فيما بين الأفراد وأعضاء الجماعة.

10. توزيع المسئوليات وتحديد المهام بشكل متلائم ومنسجم مع رغبات الأشخاص العاملين.

11. وضع خطة إستراتيجية شاملة وكاملة وتفصيلية تضمن تحقيق الأهداف التي ترغب في الحصول عليها الجماعة والقيادة الإدارية.

12. تحديد جدول زمني محدد للأعمال المطلوب إنجازها.

13. ترتيب تلك الأعمال وتنظيمها وتنسيقها وتحديد موعد للبدء في تنفيذها والانتهاء منها.

14. العمل الفعلي والتنفيذي والحقيقي لتحقيق الأهداف وتطبيق الخطط.

15. تمثيل الجماعة رسمياً.

16. ممارسة الأعمال وتنفيذ المهام بعيداً عن السلطوية والدكتاتورية.

صفات القائد الناجح:

هناك العديد من الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح في المنظمات ومن هذه الصفات ما يلي:

1. التوفير والاقتصاد.
2. الثقة بالنفس.
3. إتباع مبدأ التفويض وتوكيل الآخرين بالمهمات والأعمال.
4. الأمانة.
5. الصدق في التعامل مع الآخرين.
6. التأقلم مع الظروف المختلفة.
7. العلم الكافي لقيامه بالمسئوليات الموكلة إليه.
8. العدل.
9. القوة الجسدية والعقلية والذهنية.
10. الكفاية المادية وتوفر المواد والموارد الأساسية والمتطلبات الضرورية للأعمال.
11. القدرة على التحليل والتوصل لنتائج.
12. القدرة على التأثير في الآخرين.
13. قوة الإرادة.
14. التحلي بروح المبادرة.
15. الشجاعة.
16. تحفيز الآخرين.
17. المعرفة التامة بدراسة مختلف الطبائع البشرية.
18. معرفة فن القيادة وممارستها.

19. عدم اليأس.

20. السيطرة على النفس.

21. إتقان العمل.

22. الهدوء.

23. القدرة على العامل مع مختلف الظروف الطارئة والضرورية.

24. الذكاء.

25. الإيمان الراسخ.

26. عدم الاستقلال في اتخاذ القرارات.

27. مشاركة الآخرين في وضع الخطط وتوكيل المهام والوظائف والواجبات.

28. القدرة على تحمل المسئوليات وأداء الواجبات.

29. النشاط العالي.

30. القدرة على الإنجاز.

المهام الرئيسية للقائد الإداري

هناك مهام رسمية تنظيمية للقيادة الإدارية كما أن هناك مهام غير رسمية يجب أن تقوم بها القيادة الإدارية وفيما يلي سوف نتعرض لكلاً من النوعين شرحاً وتفصيلا وسنقوم في البداية بتوضيح المهام الرسمية التنظيمية للقيادة الإدارية وهي كما يلي:

أولاً: المهام الرسمية التنظيمية:

وهناك العديد من المهام الرسمية التنظيمية التي يجب على القيادة الإدارية القيام بها ومن هذه المهام الأساسية الرسمية التنظيمية ما يلي:

1. التخطيط.

2. رسم السياسات.

3. تحديد الأهداف البعيدة الآجل والطويلة المدى.

4. تحديد الأهداف المتوسطة الآجل والقريبة المدى.

5. تحديد الأهداف القصيرة المدى.

6. وضع الاستراتيجيات الشاملة.

7. تحديد ووضع الاستراتيجيات التفصيلية.

8. وضع الاستراتيجيات التشغيلية والتكتيكية للمنظمة.

9. وضع الخطط الإدارية.

10. اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

11. معرفة وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والمالية للمنظمة.

12. الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية المتاحة.

13. استثمار الموارد المادية ورؤوس الأموال والإمكانيات المالية وتنميتها.

14. تحديد ومعرفة الموارد والإمكانيات والقدرات البشرية.

15. العمل على تطوير وتنمية القدرات والموارد البشرية.

16. تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

17. الاستماع إلى أهداف العاملين والموظفين ومعرفة آرائهم والعمل على تلبية متطلباتهم.

18. القدرة على إقناع الأفراد العاملين.

19. التعاطف والتعاون مع الآخرين.

20. تحقيق أهداف وطموحات الموظفين والعاملين.

21. التنظيم الإداري.

22. تقسيم الأعمال.

23. تحديد المسئوليات.

24. توزيع الوظائف.

25. وضع الموظفين في الأماكن المناسبة لهم.

26. إتباع نظام الشورى.

27. توزيع وتحديد وتقسيم اللجان والوحدات الإدارية والأقسام والهيئات.

28. القيام بعملية الرقابة الإيجابية الفعالة.

29. السعي إلى بث روح الحماسة وتحفيز الأفراد العاملين.

30. التنسيق الإداري.

31. القيام بعملية التنسيق بين أطراف العمل الإداري والوظيفي والعملي.

32. القيام بعملية التوجيه والتدريب والتعليم.

33. الحث على زيادة الإنتاج.

34. تذليل العقبات.

35. حل المشكلات الإدارية.

36. حل النزاعات بين الأفراد والموظفين.

37. التركيز على مبدأ التنسيق والتعاون والتنظيم.

38. شحذ الهمم.

39. التركيز على خلق روح من التعاون بين الموظفين.

40. تكوين فرق عمل متكاملة ومتعاونة في الأداء والأعمال.

41. تشكيل شبكة كاملة من الاتصالات المنظمة بين الموظفين والإداريين.

42. مراقبة الأوضاع عن كثب.

43. معرفة المعلومات الصحيحة.

44. التوصل لقرارات سليمة.

45. المتابعة لأعمال ومهام الموظفين.

46. الإشراف الإداري.

47. القيام بعملية التقويم.

48. تطوير خبرات وقدرات الموظفين والإداريين والأفراد العاملين.

ثانياً: المهام غير الأساسية للقيادة الإدارية:

هناك العديد من المهام غير الرسمية وغير الأساسية وغير التنظيمية للقيادة الإدارية إلا أن هذه المهام تحتل أهمية في أعمال القيادة الإدارية ومن هذه المهام ما يلي:

1. الاهتمام بالموظفين وتحقيق متطلباتهم والتعاون معهم.

2. تلبية حاجات ومتطلبات الآخرين.

3. الاهتمام بالجماعات والعلاقات غير الرسمية.

4. تطوير علاقات خارج نطاق العمل.

5. المحافظة على الانتماءات الدينية والعلمية والوظيفية خارج المنظمات.

6. إقامة وإنشاء شبكة اتصالات جيدة والمحافظة عليها مع كثيرٍ من الأشخاص خارج نطاق المنظمة.

7. المحافظة على التواصل مع مختلف الشخصيات والجماعات في المنظمة.

8. كسر الحاجز الرسمي بين الإداريين والموظفين.

9. احتواء الموظفين فكرياً ونفسياً.

10. التقرب من الموظفين وفهم متطلباتهم وآرائهم والاستفادة من خبراتهم.

11. الحيلولة دون حدوث الانقسامات والانشقاقات في صفوف الجماعة.

12. التركيز على مبدأ الوحدة والتفاهم والتعاون الجماعي.

13. تشجيع المشاركة العملية.

14. مشاركة الآخرين.

15. تشجيع فرق العمل.

16. فتح المجال للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة بآرائهم.

17. الستر والتغافل عن النواقص والأخطاء والعثرات.

18. معرفة الاتجاهات والقوانين السياسية للدول والمنظمات والحكومات.

19. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته.

الأنماط القيادية

هنالك خمسة أنماط للقيادة الإدارية وهذه الأنماط القيادية الخمسة هي كما يلي:

1. نمط القيادة السلبية المتساهلة:

هذا النمط من القادة الإداريين يعطون اهتماماً ضئيلاً وصغيراً جداً لإدارة الأفراد والموارد البشرية كما لا يعطون اهتماماً كافياً لعملية الإنتاج وإدارة الإنتاج والعمليات وبالتالي فإن الأهداف الإنتاجية تكون قليلة ولا تحقق الغرض المطلوب كما أن رضا الموظفين والأفراد والعاملين في هذه المنظمات ضمن القيادة السلبية المتساهلة يكون ضئيل وليس بالمستوى الذي يحقق رضاهم الوظيفي الحقيقي عن العمل وبالتالي تنعكس درجة رضاهم العكسية والسلبية على علاقتهم بالعمل وعلى إنتاجهم وأدائهم.

2. نمط القيادة الإدارية العلمية السلطوية:

ويعبر هذا النمط القيادي عن الإدارة العلمية السلطوية ويهتم كثيراً بالإنتاج وبإدارة الإنتاج والعمليات ويسعى لتحقيق نتائج عالية بغرض زيادة الإنتاج ولو كان ذلك على حساب الموظفين والإداريين والعاملين.

فنمط القيادة الإدارية العلمية السلطوية يهتم بإدارة الإنتاج ولا يهتم بإدارة الأفراد والموارد البشرية.

تعتمد القيادة الإدارية العلمية السلطوية على نظرية الإدارة العلمية.

وتركز هذه الإدارة العلمية السلطوية على وجوب استخدام السلطة الإدارية مع المرؤوسين والموظفين بغرض إنجاز الأعمال وأداء الوظائف.

كما يركز هذا النمط من القيادة الإدارية العلمية السلطوية على فرض أساليب من الرقابة السلبية غير الفعالة وتدخل في الأعمال الصغيرة لشئون الموظفين والآخرين مما يعكس ذلك على أداء الموظفين.

3. نمط القيادة الإدارية الاجتماعية.

ويركز هذا النمط القيادي على الإدارة الاجتماعية ويهتم هذا النمط القيادي بالإدارة الاجتماعية ويعطي اهتماماً كبيراً للأفراد والعنصر البشري والإنساني ولو كان ذلك على حساب إدارة الإنتاج وزيادة الإنتاج والأهداف الإنتاجية والخطط المرسومة في المنظمات.

4. نمط القيادة الإدارية المتأرجحة:

ويشبه هذا النمط الإداري بندول الساعة المتأرجح.

فلا تثبت القيادة الإدارية المتأرجحة عند وضعٍ معين.

وتتغير مواقف وقرارات القيادة الإدارية المتأرجحة كما يضغطون على العاملين من أجل زيادة الإنتاج .

5. نمط القيادة الإدارية الجماعية:

يعتمد هذا النمط على إدارة الفريق الواحد والإدارة الجماعية.

فالقادة الإداريين في هذا النمط القيادي يولون عناية كبيرة بكلٍ من إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية.

فتهتم الإدارة الجماعية وإدارة الفريق بإدارة الإنتاج كما تهتم بإدارة الأفراد.

وتعتبر الركيزة الأساسية في هذا النمط القيادي هو تحقيق الأهداف الإنتاجية المطلوبة مع الاهتمام بالعنصر البشري.

فيعتمد هذا النمط على بث روح التعاون فيما بين أعضاء الفريق الواحد وخلق جو من الإخاء والمودة بين القادة والمرؤوسين والموظفين ببعضهم البعض.

أدوار القيادة الإدارية:

إن دور القائد الإداري عبارة عن دور هام ويحتل مكانة كبيرة في المنظمات وبسبب أهمية الأدوار القيادية التي يقوم بها المدراء والقياديين فإننا سوف نقوم بذكر أدوار القيادة الإدارية اللازم توفرها في المنظمات ومن هذه الأدوار الواجب توفرها في القائد الإداري ما يلي:

1. القائد الإداري مطالب بتقديم المعلومات الكافية.
2. على القائد الإداري أن يرتقي بمستوى المنظمة إلى ما هو أفضل.
3. القائد الإداري مطالب بإعطاء البيانات الصحيحة وبتقديم المعلومات التامة وذلك بهدف توسيع المعرفة والإدراك والفهم للقادة الآخرين وللمدراء وللمندوبين ولواضعي الخطط وراسمي السياسات والاستراتيجيات.
4. القائد الإداري مطالب بأن يقوم بدور الباحث العلمي والمستشار والخبير في كثير من أدوار القيادة الإدارية في المنظمة.

5. القائد الإداري مطالب بمساعدة الآخرين.
6. على القائد الإداري وضع السياسات العامة ورسم الخطط السليمة.
7. على القائد الإداري وضع القرارات في جداول عملية زمنية محددة بالتفصيل.
8. على القائد الإداري أن يحسن اختيار الأفراد والعناصر البشرية للمنظمة التي يقودها ويعمل فيها.
9. على القائد الإداري أن يتعرف على ميول واتجاهات الأفراد والموظفين.
10. على القائد الإداري أن يقوم بسرعة إنجاز الأعمال مع إتقان الأداء.
11. على القائد الإداري أن يكون حكيماً في أقواله وأفعاله.
12. على القائد الإداري أن يكون صبوراً وحليماً في حلوله ومعالجته للقضايا والمشكلات.
13. على القائد الإداري أن يكون متوازناً في أقواله وقراراته وأفعاله ومواقفه.
14. على القائد الإداري أن يتحكم في عواطفه ومشاعره.
15. على القائد الإداري أن يتكيف مع مختلف الظروف والبيئات والضغوطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية.
16. على القائد الإداري أن يكون ملتزماً بتنفيذ المواعيد وإدارة الوقت وتنظيمه.
17. على القائد الإداري أن يكون متعاوناً مع الأفراد والموظفين والأشخاص الآخرين ضمن دائرة العمل وخارج المنظمة التي يعمل فيها.

18. على القائد الإداري مقاومة المشكلات وتذليل الصعوبات.
19. علـى القائـد الإداري التوصـل إلى قـرارات سـليمة في مختلـف الضـغوطات والمواقف الطارئة والحرجة.
20. على القائد الإداري أن يكون ماهراً في اتخاذ القرارات الصحيحة.
21. عـلى القائـد الإداري أن لا يتـأثر بـالمواقف السـلبية التـي تـؤثر عـلى أعمالـه ووظائفه سلباً.
22. على القائد الإداري أن يهتم بالإدارة العامة في المنظمة.
23. على القائد الإداري أن يقوم بعملية تقييم الأداء واستكشـاف الأخطـاء والحـد من حدوث الأخطاء في المستقبل.
24. على القائد الإداري أن يكون لديه الأفكار السليمة والأساليب الرشيدة لقيـاس الأداء.
25. على القائد الإداري أن يكتشف مواهب وخبرات الموظفين والإداريين.
26. على القائد الإداري أن يقـوم بمقارنـة الأعـمال التـي يـتم تنفيـذها والتـي تـم تنفيذها مع الخطط والأهداف المرسومة.
27. على القائد الإداري أن يقوم بعمليات مواجهة الأزمات وحلول المشكلات.
28. على القائد الإداري أن يواجه الضغوطات الداخلية والخارجية.
29. على القائد الإداري أن يصمد في وجه العديد من الظروف الطارئـة والتغـيرات والتقلبات.
30. وأخيراً فإن على القائد الإداري أن يكون شجاعاً ومبادراً.

صفات المدراء

هناك صفات عامة يجب على مدراء المنظمات الإتصاف بها ومن هذه الصفات ما يلي :

1- الصبر : فمن المتفق عليه أن المدير عليه أعمال وواجبات ووظائف كثيرة إضافة إلى الالتزامات المكلف بها فهذا يحتاج إلى صبر وقد قال الله تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اسْتَعِينُواْ بِالصَّبْرِ وَالصَّلاَةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ** " البقرة: 153

وقال الله تعالى : "**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اصْبِرُواْ وَصَابِرُواْ وَرَابِطُواْ وَاتَّقُواْ اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ** " آل عمران: 200

2- الشكر : فالمدير يحتاج إلى الشكر والتقدير دائماً وكذلك يقوم المدير بممارسة عملية الشكر والثناء إلى من أحسن إليه فقد قال الله تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُلُواْ مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُواْ لِلهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ** " البقرة: 172

3- الإحسان للآخرين : فالمدير دائماً يسعى لتقديم الإحسان للآخرين ومساعدتهم قال الله تعالى : " **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاء ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاء وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ** " النحل: 90

4- الكلام الطيب : فالمدير هو بحاجة ماسة للكلام الجميل والحسن والطيب مع الآخرين من الموظفين أو غيرهم سواءً خارج المنظمة الإدارية أو حتى داخل مكتبه قال الله تعالى : " **وَقُل لِّعِبَادِي يَقُولُواْ الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا** " الإسراء: 53

5- العفو والصفح : فمـن أخـلاق المـدير الهامـة أن يعفـوا عـن الـزلات ويتسـامح وينسى الأخطاء الصادرة من الآخرين معه إذا بدر الاعتـذار مـنهم إن كـانوا مخطئـين قـال اللـه تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ مِنْ أَزْوَاجِكُمْ وَأَوْلَادِكُمْ عَـدُوًّا لَّكُـمْ فَاحْـذَرُوهُمْ وَإِن تَعْفُوا وَتَصْفَحُوا وَتَغْفِرُوا فَإِنَّ الـلـهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ** " التغابن: 14

6- الصدق : فمن أهم الصفات و الأخلاق الواجب توفرهـا في كـل موظـف هـي الصدق في التعامل والصدق مع الآخرين والصـدق في الكـلام قـال اللــه تعـالى : " **يَـا أَيُّهَـا الَّذِينَ آمَنُواْ اتَّقُواْ الـلـهَ وَكُونُواْ مَعَ الصَّادِقِينَ** " التوبة: 119

7- إصلاح الأخطاء والمبادرة في الإصلاح بين الآخرين : قال اللــه تعـالى: " **لاَّ خَـيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلاَّ مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلاَحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَن يَفْعَـلْ ذَلِـكَ ابْتَغَاء مَرْضَاتِ الـلـهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا** " النساء: 114

8- أداء الأمانـة : فمـن المهـمات الإداريـة والمصـاحبة للأخـلاق الإداريـة القيـام بتوصيل الأمانات وأدائها على أكمل وجه دون نقص أو غش فقـد قـال اللــه تعـالى : " **إِنَّ الـلـهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُـواْ بِالْعَـدْلِ إِنَّ الـلـهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ الـلـهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيراً** "النساء: 58

9- الاجتماع والإتحاد وعدم التفرق : فمن المتفق عليه أن المدير يجب أن تكون علاقته قوية بالموظفين فيتحد معهم ويتفق مع الآخرين ولا يختلف وينتقـد نقداً سلبياً بل يسـدد ويقـارب مـا اسـتطاع إلى ذلـك سـبيلا قـال اللــه تعـالى : " **وَاعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ الـلـهِ جَمِيعًـا وَلاَ تَفَرَّقُـواْ** " آل عمـران: 103 وقـال اللــه تعـالى :

" **وَأَطِيعُواْ اللـهَ وَرَسُولَهُ وَلاَ تَنَازَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُواْ إِنَّ اللـهَ مَعَ الصَّابِرِينَ** " الأنفال: 46

10 – التشاور والمشاورة وعقد مجلس للشورى داخل المؤسسة الإدارية للتشاور مع الموظفين وأخذ آرائهم ومراجعة الأمور والقرارات الإدارية معهم قال اللـه تعالى : " **وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ** " الشورى: 38 وقال اللـه تعالى مخاطباً نبيه العظيم محمد صلى اللـه عليه وسلم يبين كيف يتعامل مع أصحابه المسلمين " **وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ** " آل عمران: 159

11- العدل: فمن الأمور الهامة في الحياة العملية والوظيفية هي العدل قال اللـه تعالى : " **وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللـهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ** " الحجرات: 9 وقال اللـه تعالى : "**إِنَّ اللـهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ** " النحل: 90

12- الوفاء بالوعود والعهود والمواثيق والصدق في كتابة وإمضاء العقود الإدارية قال اللـه تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُودِ** " المائدة: 1

13- التعاون على العمل الجاد المثمر والتعاون على الخير : " **وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ** " المائدة: 2

14- التواضع: فمن الصفات الحميدة التي يجب توفرها في المدير والرئيس والأمير والوزير هي التواضع قال اللـه تعالى موضحاً وصية الرجل الحكيم لقمان لابنه : " **وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللـهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ** "لقمان: 18

15- عدم التدخل في شؤون الآخرين وعدم السؤال عن أمور لا تهم السائل وترك الفضول قال الله تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَسْأَلُواْ عَنْ أَشْيَاء إِن تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ** " المائدة: 101 وقال الله تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ عَلَيْكُمْ أَنفُسَكُمْ لاَ يَضُرُّكُم مَّن ضَلَّ إِذَا اهْتَدَيْتُمْ** " المائدة: 105

16- أخذ الأمور بجدية وترك اللعب والتسويف والبعد عن الاستهتار قال الله تعالى موجهاً كلامه إلى نبيه الكريم يحيى عليه الصلاة والسلام : " **يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ وَآتَيْنَاهُ الْحُكْمَ صَبِيًّا** "مريم: 12

17- الإعراض عن المنتقدين نقداً هداماً وتجاهل الحاسدين ونبذ من يخرب عليك العمل الإداري قال الله تعالى : " **خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ** " الأعراف: 199، وقال الله تعالى مخاطباً نبيه محمد صلى الله عليه وسلم : " **وَاصْبِرْ عَلَى مَا يَقُولُونَ وَاهْجُرْهُمْ هَجْرًا جَمِيلًا** " المزمل: 10

18- العلم وزيادة المعرفة فلابد أن يكون المدير ملماً بكثير من المعلومات التي تساعده على مواجهة الأزمات قال الله تعالى : " **لِتَعْلَمُواْ عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ** " يونس: 5 وقال الله تعالى : " **قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ** " الزمر: 9

19- الكرم والإيثار والبذل والعطاء فإن من أهم صفات المدراء والقادة الكرم المالي والمساعدة المالية والدعم المعنوي : قال الله تعالى : " **وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ** "الحشر: 9

20- الرحمة والمودة والرفق والمحبة : قال اللـه تعالى : " **وَجَعَلَ بَيْنَكُم مَّوَدَّةً وَرَحْمَةً** " الروم: 21 وقد قال اللـه تعالى " **وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ** " الأنبياء: 107 الأنبياء) .

21- الشجاعة : قال اللـه تعالى " **وَمَن يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَا يَخَافُ ظُلْمًا وَلَا هَضْمًا** "طه: 112 وقال اللـه تعالى : " **فَمَن يُؤْمِن بِرَبِّهِ فَلَا يَخَافُ بَخْسًا وَلَا رَهَقًا** " الجن: 13

22- عدم شهادة الزور والبعد عن الكذب ونبذ كثرة الحلف بغير سبب قال اللـه تعالى : " **وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا** " الفرقان: 72

23- التثبت من الأمور وعدم الاستعجال في الحكم على الأشخاص أو على المسائل الإدارية : قال اللـه تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ** " الحجرات: 6

24- عدم الإسراف أو التبذير في الموارد المالية المتاحة قال اللـه تعالى : " **وَلاَ تُسْرِفُواْ إِنَّهُ لاَ يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ** " الأعراف: 31 وقال اللـه تعالى : " **الْمُبَذِّرِينَ كَانُواْ إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا** "الإسراء: 27

25- القوة والسلامة الجسدية لأن من أهم صفات المدير أن يكون نشيطاً عاملاً مجداً مجتهداً في عمله الإداري نظيفاً طاهراً مهتماً بهندامه ومظهره ليجلب محبة الناس وعطفهم واحترامهم : قال اللـه تعالى : حاكياً القصة عن المرأة التي أرادت الزواج بنبي اللـه موسى عليه السلام " **قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ**

إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ " القصص: 26 وقال اللـه تعالى : " **يَا بَنِي آدَمَ خُذُواْ زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وكُلُواْ وَاشْرَبُواْ وَلاَ تُسْرِفُواْ** "الأعراف: 31

26- عدم رفع الصوت بالصياح والصريخ على الناس فالمدير بطبيعته هـادئ الطبـاع معتدل المزاج لا يغضب ولا يصرخ ولا يزعج الآخرين : قال اللـه تعالى حاكياً وصية لقـمان الحكيم لابنه : " **وَاغْضُضْ مِن صَوْتِكَ إِنَّ أَنكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ** " لقمان: 19

27- إفشاء السلام فالسلام على الآخرين دليل سلامة القلب من الحسـد إضـافة إلى أن إفشاء السلام من الرجل ذو المقام الرفيع كالمدير أو الوزير على من يلقـى سـيجلب لـه محبة الآخرين : قال اللـه تعالى حاكياً قصة نبيه إبراهيم عليـه الصـلاة والسـلام لما دخـل عليه ضيوفاً : " **إِذْ دَخَلُوا عَلَيْهِ فَقَالُوا سَلَامًا قَالَ سَلَامٌ** " الذاريات: 25

28- عدم الاعتداء على أحـد : قـال اللـــه تعـالى : " **وَلاَ تَعْتَـدُواْ إِنَّ اللــهَ لاَ يُحِـبِّ الْمُعْتَدِينَ** " المائدة: 87

29- عدم أخذ أموال الناس بغير حق : قال اللـه تعالى : " **وَلاَ تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُواْ بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُواْ فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ** "البقرة: 188 وقال اللـه تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ** " النساء: 29

30- عدم المن و الامتنان والأذى : قال اللـه تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تُبْطِلُواْ صَدَقَاتِكُم بِالْمَنِّ وَالأذَى** " البقرة: 264

31- عدم التكبر : قال اللـه تعالى عن نفسه : " **إِنَّهُ لاَ يُحِبُّ الْمُسْتَكْبِرِينَ** " النحل: 23 وقال اللـه تعالى : " **فَلَبِئْسَ مَثْوَى الْمُتَكَبِّرِينَ** " النحل: 29

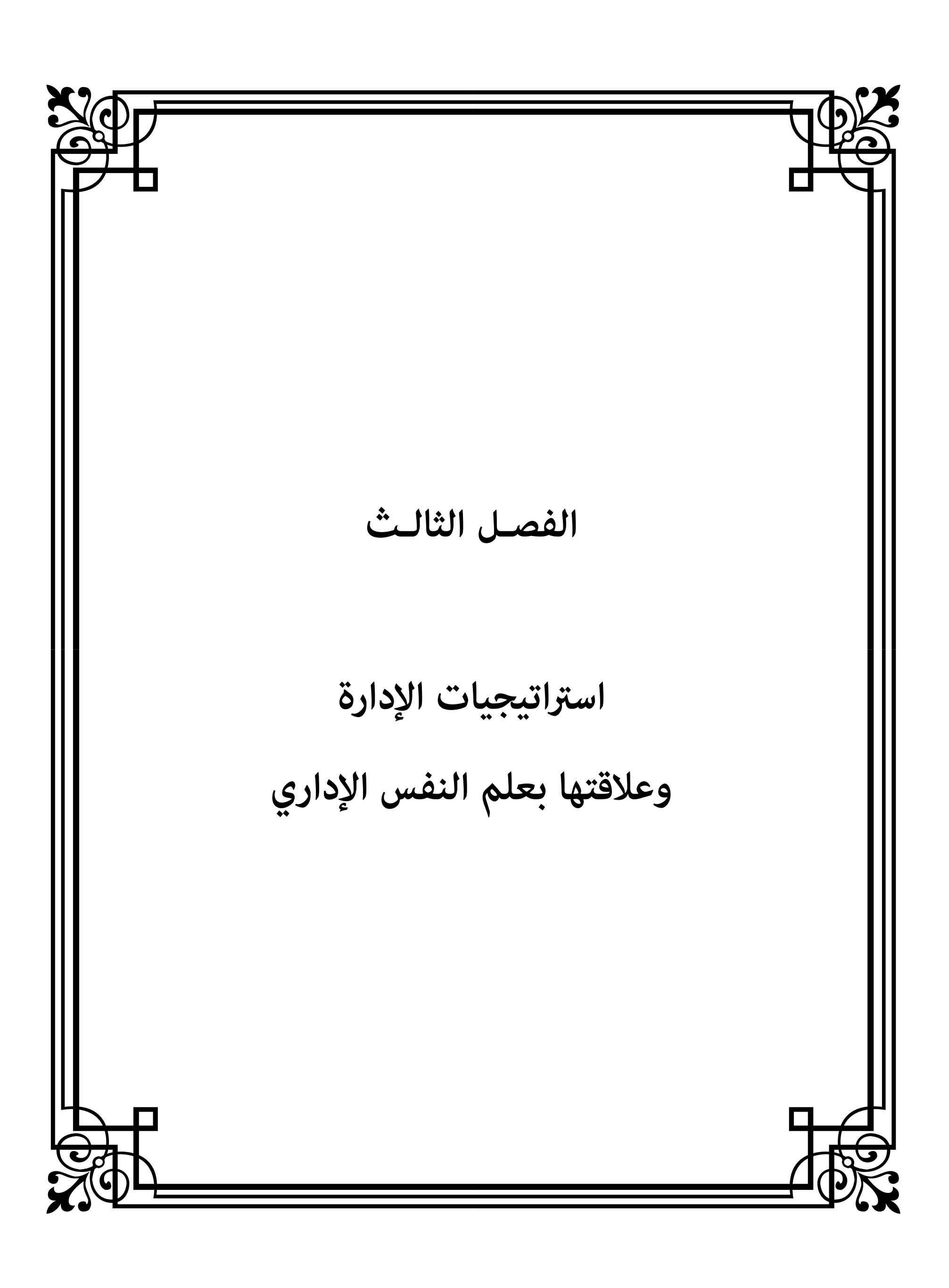
32- عدم التقليد الأعمى في الأمور الخاطئة بل الإبداع والابتكار والتجديد ونبذ التخلف الفكري : قال اللـه تعالى : " **أَفَلَمْ يَدَّبَّرُوا الْقَوْلَ أَمْ جَاءهُم مَّا لَمْ يَأْتِ آبَاءهُمُ الْأَوَّلِينَ** " المؤمنون: 68

33- عدم الظن السيئ بالآخرين فالمدير يترفع عن الصغائر ولا يدور سفاسف الأمور : قال اللـه تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيراً مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ** " الحجرات: 12

34- عدم خيانة الأمانات : قال اللـه تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَخُونُواْ اللّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُواْ أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ** " الأنفال: 27

35- عدم الاستبداد بالرأي وترك التسلط على الآخرين : قال اللـه تعالى موبخاً عدوه فرعون وحاكياً قصته للاتعاظ والاعتبار منها : " **قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ** " غافر: 29

36- عدم القول بدون عمل أو تطبيق بل التنظير مع التطبيق : قال اللـه تعالى : " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ** " الصف: 2-3



الفصـل الثالـث

استراتيجيات الإدارة

وعلاقتها بعلم النفس الإداري

هناك العديد من الإدارات التي تعكس العلاقة فيما بين الإدارة وعلم النفس وسوف نتعرض في هذا الفصل للأنواع المختلفة من الإدارات ومن هذه الأنواع الإدارية ما يلي:

1. الإدارة الديمقراطية:

وهي الإدارة التي تعتمد على تشجيع العاملين والموظفين والإداريين على المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وتحديد الاستراتيجيات المتعلقة بأعمال المنظمة.

وتعتبر الإدارة الديمقراطية نوع حديث ومعاصر من أنواع الإدارة الحديثة.

وتركز الإدارة الديمقراطية على اشتراك العاملين وتشجيع الموظفين والإداريين والأفراد في عمليات التخطيط الإداري والتنظيم السليم للأعمال والمهام والوظائف والواجبات.

كما تكتفي الإدارة الديمقراطية بتحديد الأهداف العامة بينما تترك المجال للتفاصيل الخاصة للأفراد العاملين.

وتعتمد الإدارة الديمقراطية في تحقيق أهدافها وتطبيق خططها على سياسة التأثير المباشر على الآخرين.

ولا تشجع الإدارة الديمقراطية قوانين وأساليب العقاب والترهيب والتهديد.

وتقوم الإدارة الديمقراطية على تغليب المصلحة العامة على المصالح الخاصة والشخصية.

كما تهتم الإدارة الديمقراطية اهتماماً كبيراً بالأفراد وبإدارة الموارد البشرية وتعطي المرؤوسين والأفراد العاملين أهمية ومكاناً هاماً في المنظمات.

كما تعتمد الإدارة الديمقراطية على مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.

وترحب الإدارة الديمقراطية بمشاركة الغير وبالإنتقادات الموجهة من الآخرين.

ولا ترفض الإدارة الديمقراطية المشاركات الخارجية والانتقادات البناءة.

ويوجد هناك تقارب وتشابه في مفهوم الديمقراطية ومبدأ الشورى.

فالديمقراطية تعني الحكم وفق رأي الأغلبية واتخذ القرارات وفق تصويت الآخرين والتوصل إلى وضع قوانين بناءاً على أراء وتصويت وأصوات المشاركين.

كما أن مبدأ الشورى يشجع إبداء الآراء وإعطاء وجهات النظر وتقديمها والاستفادة منها.

وتركز الإدارة الديمقراطية على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات كما تعتمد الإدارة الديمقراطية على التفاعل مع الأفراد الآخرين وأعضاء الجماعة وتقوم الإدارة الديمقراطية بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

وتشجع الإدارة الديمقراطية مبادئ تفويض السلطات وإعطاء الصلاحيات للمرؤوسين وذلك لممارسة الأعمال والمهام من خلال تنظيم الجماعة.

فالسياسات العامة والخاصة والتفصيلية في الإدارة الديمقراطية تتحدد من خلال الاتفاق على رأي محدد لأعضاء التنظيم.

فالقرار في الإدارة الديمقراطية يكون صادراً عن الجماعة.

وتسعى الإدارة الديمقراطية على رفع معنويات المرؤوسين والموظفين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة إنتاجهم وإشعارهم بأهميتهم.

كما تعتمد الإدارة الديمقراطية على استخدام نظام المكافئات وشهادات التقدير وتقديم المكافئات المادية والمعنوية للموظفين والإداريين.

ويعتبر المدير والقائد الديمقراطي في المنظمات التي تعتمد على الإدارة الديمقراطية مشجعاً للمشاركة ومعتمداً على مبدأ اللامركزية ومفوضاً للآخرين.

فالمدير والقائد الديمقراطي هو الذي يفوض السلطة للآخرين ويشجع المشاركة في الأعمال والقرارات ويعتمد على المرؤوسين في إنجاز المهمات والواجبات.

كما أن المنظمات والجماعات التي تعتمد على الإدارة الديمقراطية تتميز بصفات تعاونية وإيجابية وتتمتع بروح فريق العمل الواحد وتكون الأعضاء في المنظمات والجماعات والمجموعات التي تعتمد على الإدارة الديمقراطية تتمتع بصفات عملية جيدة مثل التعاون والإخلاص لتحقيق الولاء الوظيفي والعملي والمهني.

2. الإدارة الديكتاتورية:

وهي الإدارة التي تركز على تطبيق أساليب ومبادئ وقوانين العقاب والترهيب والتهديد على الموظفين والإداريين وإدارة الأفراد والموارد البشرية.

وتعتمد الإدارة الديكتاتورية على تحقيق مبادئ العقاب والثواب على الموظفين والإداريين والأفراد العاملين.

وتتميز الإدارة الديكتاتورية باستخدام السلطة العليا والنفوذ على الموظفين والإداريين والأفراد العاملين.

ويشعر الأفراد العاملين في ظل وجود الإدارة الديكتاتورية بالسلبية والتقاعس وقلة الإنتاج والتكاسل عن أداء الأعمال.

وتطلب الإدارة الديكتاتورية من الموظفين والإداريين الطاعة العمياء وتطبيق القوانين دون نقاش أو استفسار أو جدال.

وتتمتع الشخصيات الديكتاتورية بالقسوة والعنادة وحب المحاسبة وتتبع الأخطاء.

وتعتمد الإدارة الديكتاتورية على مبدأ محاسبة الأفراد ومعاقبتهم وقمعهم وعدم تفهم مبرراتهم أو أعذارهم.

كما تعتمد الإدارة الديكتاتورية على مفهوم السيطرة بالقوة على الآخرين وتركز الإدارة الديكتاتورية على تركيز السلطات في يد القادة والإداريين.

وتنظر الإدارة الديكتاتورية للقوانين والقرارات بأنها كالسيف إذ يجب على الأفراد تطبيق القوانين بشكل فعال ومحكم.

3. الإدارة البيروقراطية:

وهي الإدارة التي تعتمد على اتخاذ ووضع أنماط إدارية تقليدية وتقوم بوضع قواعد وقوانين إدارية وإجراءات تنظيمية واضحة.

وتعتمد الإدارة البيروقراطية على أساس تقسيم الأعمال وتحديد المسئوليات ووضع تسلسل هرمي ثابت للمنظمات.

وتعتمد الإدارة البيروقراطية على تنظيم الأعمال الإدارية بشكل واضح ومخطط ومقسم ومرتب ترتيباً إدارياً واضحاً ومتسلسلاً.

وتهتم الإدارة البيروقراطية بوضع وتحديد ورسم سياسات محددة للمنظمات والأفراد العاملين.

وتقدم الإدارة البيروقراطية برامج إدارية واضحة تعتمد على تقسيم الأعمال وتحديد الوظائف.

وتركز الإدارة البيروقراطية على وضع وتحديد نظام رسمي للأدوار وتحدد مهام ووظائف العاملين.

وتعتمد الإدارة البيروقراطية على الأسس المنطقية والعقلية في تحقيق أهداف المنظمات.

كما تركز الإدارة البيروقراطية على تحقيق الولاء الوظيفي وتنمية الولاء المشترك والإخلاص العملي والتعاون فيما بين الموظفين.

وتركز الإدارة البيروقراطية على تقييم الموظفين وفق أسس عقلية ومنطقية.

وتهتم الإدارة البيروقراطية بتجزئة الأعمال وتقسيمها وترتيبها.

وتحلل الإدارة البيروقراطية الهياكل التنظيمية في مختلف مستويات التنظيم.

وتعتبر الإدارة البيروقراطية عبارة عن قواعد محددة وإجراءات معينة نزيهة وخالية من الوساطات والتلاعبات والتغييرات الشخصية.

وتعتمد الإدارة البيروقراطية على أسس تقسيم الأعمال وتحقيق الولاء الوظيفي.

وتركز الإدارة البيروقراطية على تقسيم الأعمال وفق التخصصات والفروع والأقسام والوحدات المختلفة.

وتسعى الإدارة البيروقراطية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي والعملي في المنظمات وتقوم الإدارة البيروقراطية بتحديد الواجبات الرسمية وتوزيعها على الأفراد العاملين.

وتتم عمليات التوظيف والتعيين والاختيار للموظفين والأفراد والإداريين والعاملين في الإدارة البيروقراطية على أساس الشهادات العلمية والمؤهلات والخبرات والكفاءات العملية.

4. الإدارة الأوتوقراطية:

وهي الإدارة التـي تركـز عـلى السـلطة وجعلهـا يـد المـدير ولا تسـمح للعـاملين في مناقشة سير الأعمال وإبداء أرائهم.

وتهتم الإدارة الأوتوقراطية بمبدأ تركيز السـلطة في يـد القيـادة العليـا في المـنظمات وتقوم الإدارة الأوتوقراطية بوضع سلطة اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.

ولا تشـجع الإدارة الأوتوقراطيـة المشـاركة في اتخـاذ القـرارات كـما لا تقـوم الإدارة الأوتوقراطية بسماع أراء الآخرين ولا تشجعهم على إبداء أرائهم أو أفكارهم كما لا تسـعى إلى الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم ويقوم المدير في الإدارة الأوتوقراطية برسم السياسـات وتحديد الأهداف ووضع الخطط.

وتطلب الإدارة الأوتوقراطية تنفيـذ القـرارات وتطبيـق الخطـط مـن العـاملين دون مناقشة أو جدال.

وتتسم العلاقة بين المرؤوسين والإداريين في الإدارة الأوتوقراطيـة بالنفـاق والمجاملـة الكاذبة وعدم الصدق والصراحة.

وهناك صعوبة في أنظمة الاتصالات والمراجعات في الأوتوقراطية فيما بـين المـوظفين والإدارات العليا والمدراء.

كما لا تشجع الإدارة الأوتوقراطية الإبداء والابتكار والاختراع والاجتهاد والتنظـيم في صفوف الموظفين والإداريين والعاملين.

وتتميز الإدارة الأوتوقراطية بتركيـز كـل السـلطات وإعطـاء كـل الصلاحيات في يـد المدير الأوتوقراطي.

فالمدير وفق الأنظمة الأوتوقراطية هو الذي يتولى القيام بكل المهام الصغيرة منها والكبيرة ولا يسمح المدير الأوتوقراطية بمشاركة الآخرين معه في أداء الوظائف وإنجاز الأعمال.

كما يسعى المدير الأوتوقراطي إلى تطبيق نظام المركزية وتحقيق المركزية المطلقة في الإدارة ويعمل على وضع قانون المركزية كأسلوب وقاعدة إدارية له في العمل.

ولا يقوم المدير الأوتوقراطي بتفويض السلطات حتى ولو كانت بسيطة أو صغيرة أو سهلة الأداء.

ويسعى المدير الأوتوقراطي إلى توسيع دائرة السلطة والنفوذ التي بيده.

ويتفرد المدير الأوتوقراطي بوضع الخطط ورسم السياسات دون استشارة الآخرين.

والقائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يعمل على استخدام السلطة التي في يده.

ويعتمد القائد الأوتوقراطي على مركزية السلطة ويستمد قوته منها.

فالمدير والقائد الأوتوقراطي يعتمدان على موقعهم الرسمي ويقومان بالسيطرة على المكافئات وإجبار الموظفين والمرؤوسين على أداء الأعمال وإنجاز المهام دون تشجيعهم.

وغالباً ما يكره أعضاء المجموعة في المنظمات الأوتوقراطية نموذج الإدارة الأوتوقراطية لتشددها وسلطويتها.

5. الإدارة الأرستقراطية:

هناك العديد من الصفات التي تتميز بها الإدارة الارستقراطية ومن هـذه الصـفات ما يلي:

1. تقوم الإدارة الارستقراطية بسماع وجهـات نظـر الآخـرين دون تحقيقهـا وتنفيـذها والنزول عندها.
2. تفتح الإدارة الارستقراطية المجال للآخـرين والمـوظفين والإداريـين والعـاملين بإبـداء أرائهم وذلك من باب المجاملة لهم إلا أنها لا تجد الإدارة الارسـتقراطية مـا يلزمهـا بالأخذ بآرائهم وأفكارهم.
3. تكون الثقة بين المرؤوسين والإداريـين في الإدارة الارسـتقراطية ثقـة صـورية شـكلية وليست حقيقية.
4. تمثل الثقة المتبادلة فيما بين الموظفين والإداريين في الإدارة الارستقراطية كثقة السيد بخادمه إذ بإمكان الخادم أن يعطي رأيه لكـن بـتحفظ ودون حريـة ودون صـدقٍ وصراحة.
5. يشعر الموظفين والعاملين بالحرج وبعدم الحريـة التامـة في مناقشـة المواضـيع مـع المدراء والمسئولين في الإدارة الارستقراطية.
6. لا يشجع المدير الارستقراطي موظفيه على الإبداع والابتكار.

6. الإدارة العلمية:

وهي الإدارة التي تعتمد على إدارة الإنتاج وتهتم بالإنتاج وبتحقيق نتائج عليـا ولـو كان ذلك على حساب الموظفين.

كما أن الإدارة العلمية تسعى إلى استخدام السلطة على المرؤوسين.

وتقوم الإدارة العلمية على أساس فرض أساليب رقابة دقيقة على أعمال الموظفين.

وتهتم الإدارة العلمية بالإنتاج كثيراً وتوليه اهتماماً ولو كان ذلك على حساب العاملين.

وتهتم الإدارة العلمية بوظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

كما تسعى الإدارة العلمية في تحقيق أهدافها الإنتاجية بشكلٍ خاص.

وتقدم الإدارة العلمية اهتماماتها وأهدافها وخططها الإنتاجية على الأعمال والوظائف والخطط والأهداف الأخرى.

وتكون الخطط في الإدارة العلمية محكمة.

وتتبع الإدارة العلمية أسلوب التنظيم الرسمي.

وتكون أنظمة الرقابة والإشراف الإداري والمتابعة في الإدارة العلمية أنظمة رسمية سلطوية محكمة بهدف الثواب والعقاب وتركز الإدارة العلمية على كمية الإنتاج.

وتطلب الإدارة العلمية الطاعة العمياء من المرؤوسين.

7. الإدارة التنفيذية:

وهي الإدارة التي تركز على الاهتمام بالمفاهيم الفنية والوظيفية والتشغيلية.

وتهتم الإدارة التنفيذية بشمولية الإدارة.

كما تعتمد الإدارة التنفيذية على الوظائف الإدارية الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والقيادة والرقابة.

كما تعتمد الإدارة التنفيذية على وظائف المشاريع الإنتاجية والتمويلية والفردية والتسويقية وغيرها وتعتمد الإدارة التنفيذية على أساس التنفيذ المباشر للأعمال والقيام بأداء الوظائف والتطبيق العملي للخطط الإدارية المرسومة.

وتعتبر الإدارة التنفيذية من المستويات الإدارية الإشرافية الهامة في المستويات الإدارية السفلى في تقسيمات الهياكل التنظيمية والإدارية.

8. الإدارة السلوكية:

وهي الإدارة التي تعتمد على العوامل المادية في تحريك سلوك الأفراد وتحفيزهم وإثارة اهتماماتهم وزيادة نشاطاتهم.

وقد طبقت العديد من التحسينات والتحديثات المدخلة على العوامل المادية والمعنوية والنفسية وذلك بهدف تجربة أثرها على سلوك الأفراد وزيادة إنتاجياتهم.

وتهتم الإدارة السلوكية بالتأثير على الموظفين من خلال التأثير على نفسياتهم وإجراء تغييرات في البيئة المحيطة بالموظفين وذلك بهدف زيادة إنتاجياتهم وتحسين أدائهم.

ركزت الإدارة السلوكية اهتمامها حول معرفة العوامل المعنوية والنفسية وأثرها على سلوك الفرد وإنتاجه .

كما استنتجت الأفكار من تجارب مصانع هوثورن بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية .

تجارب مصانع هوثورن :

1) تجربة تحسين الإضاءة والتهوية وأثرها على إنتاج العمال :

في هذه التجربة قام العلماء بوضع مجموعة من الفتيات اللاتي يعملن في المصنع .

حيث قاموا بتحسين الإضاءة والتهوية كعوامل مادية مؤثرة على سلوك العاملات وإنتاجهن في الأماكن التي يعملن بها.

فالذي لوحظ أن الإنتاج ازداد في هذه المجموعة .

وللتأكد من ذلك تم تخفيض الإضاءة والتقليل من التهوية في المصنع فلوحظ بأن الإنتاج قل عما كان عليه سابقاً.

ونتيجة هذه التجربة استنتجت المبادئ والأسس حول أهمية العوامل المادية كمحرك أساسي للسلوك الإنساني .

كما أثبتت التجارب الحديثة أنه يوجد هناك عوامل معنوية نفسية لها الأثر الكبير والمهم في رفع معنويات العاملين وتحسين سلوك العاملين وزيادة إنتاجهم وهذا مما جعل بعض العلماء في أمريكا بالقيام بتجارب أخرى منها على سبيل المثال :

تجربة الصداقة :

في ظل هذه التجربة تم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي تربطهن علاقة الصداقة أو القرابة كعامل معنوي مساعد في زيادة الإنتاج وتم وضعهن في مصنع كمجموعة أولى .

كما تم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي لا تربطهن أي علاقة صداقة أو قرابة في مجموعة ثانية .

فكانت النتيجة أن الإنتاج في المجموعة الأولى ازداد عن نسبة الإنتاج في المجموعة الثانية .

فنستنتج من ذلك أن العامل المعنوي الصداقة أو القرابة كان السبب في زيادة الإنتاج .

كما إستنتج أن هناك أربعة مبادئ إدارية خاصة بالتنسيق والذي يتطلب من المدراء إتباع هذه المبادئ الإدارية وهي :

1- ضرورة الإهتمام بالوظائف الإدارية التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة أثناء المرحلة التأسيسية للمشروع.

2- القيام بعملية التنسيق بين الوظائف الإدارية والقرارات الإدارية والمكاتب الإدارية فيما بعد البدء العمل في المشروع .

3- المحافظة على روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ضمن المكاتب الإدارية المختلفة في المشروع .

4- التركيز على عملية إتخاذ القرارات الإدارية وتفويض بعض المدراء باتخاذ بعض القرارات المناسبة

قاعدة إدارية :

هناك أعمال يجب على المدراء أن يقوموا بها :

1) الاتصال المباشر بالمرؤوسين والموظفين وذلك من أجل تحفيزهم على العمل .

2) التواصل بالأشخاص خارج التنظيم مثل الموردين والمستهلكين والمستثمرين وإقامة علاقة جيدة معهم، أي يجب الاتصال بالبيئة الخارجية عن التنظيم ومحاولة وضع توازن بين التنظيم والبيئة الخارجية، وهذا ما يقصد به التوازن التنظيمي .

3) فهم نفسيات الموظفين وقياس مدى تقبلهم للأوامر من الرؤساء مع مراعاة أن تكون:

- هذه الأوامر واضحة لهم .
- وأن تتوافق هذه الأوامر مع أهداف التنظيم وأهدافهم.
- وأن تخدم هذه الأوامر مصالحهم .

ملاحظة هامة : يجب التركيز على تسلسل الوظائف الإدارية وترتيب الهرم الوظيفي الإدارة العليا (رئاسة مجلس الإدارة)، ثم الإدارة الوسطى (الإدارة العامة والإدارة المالية)، ثم الإدارة التنفيذية (الإشرافية، السفلى) .

9. مبدأ إدارة النظم وحل المشكلات الإدارية

هذا المدخل هو عبارة عن طريقة لحل المشاكل الإدارية من خلال تشخيصها في إطار مدخلات ومعالجة ومخرجات النظام والنظام هو عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تعمل سوياً من أجل تحقيق هدف معين (مخرجات) فمثلاً لو أخذنا نظام الجامعة لوجدنا أن مدخلاته تتكون من الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين بالإدارة، المباني، أما عملية التفاعل أو المعالجة فهي عبارة عن الإسلوب أو التكنولوجيا أو التقنية التي تتبع من أجل تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات .

التكنولوجيا المتبعة في مثلنا تتمثل في المحاضرات والندوات والمؤتمرات، والواجبات التي يقوم بها الطلبة، والتجارب التي تتم في المختبرات، والأوراق البحثية والإمتحانات .

أما المخرجات فهي نفس المدخلات ولكنها تظهر بشكل آخر فهي في مثلنا عبارة عن الخريجين من الطلبة والطالبات .

من أجل أن يعمل النظام بنجاح يجب أن يستعمل ما يعرف بالمراجعة.

يجدر الإشارة هنا أن النظم تنقسم إلى قسمين :

1- نظم مفتوحة

2- نظم مغلقة

النظم المفتوحة هي التي تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة التسويق أو المبيعات حيث أنه يتم التفاعل مع المستهلكين، الموردين، المستثمرين، وتحاول معرفة ما يقوم به المنافسين وغير ذلك من تفاعلات .

أما النظم المغلقة فهي التي لا تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل إدارة الإنتاج (نظام) تعتبر مدخلات الإدارة المبيعات (نظام) أو إدارة التسويق (نظام) وهكذا .

10.إتخاذ القرارات الإدارية

اتخاذ القرارات الإدارية :

ينظر هذا المدخل إلى العملية الإدارية بأنها مجموعة من القرارات أكثر من كونها مبادئ إدارية أو وظائف يقوم بها المديرين، تركز هذه المدرسة على عملية إختيار البدائل واتخاذ القرار .

يشير هذا المدخل الإداري إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار وهي :

1- تحديد وتشخيص المشكلة.
2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات .
3- تحديد حجم المشكلة الإدارية .
4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية .
5- تحديد الهدف .
6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها .
7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية .
8- البحث عن حلول بديلة.
9- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.
10- اختيار أحسن الحلول البديلة.
11- تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المتعددة .
12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل .

كما يشير هذا المدخل الإداري إلى أن العمل الإداري هو عبارة عن تطبيـق أسـاليب في حل المشاكل الإدارية، ومن هذه الأساليب :

1- شجرة القرار.
2- أسلوب مراجعة وتقييم البرامج.
3- البرمجة الخطية.
4- بحوث العمليات .
5- النظم الخبيرة .
6- نظم المعرفة.
7- نظم دعم القرارات .
8- الذكاء الاصطناعي.

11.الإدارة بالإستثناء

الإدارة بالاستثناء هي:

استثناء خاص يطبق على بعض العـاملين والمـوظفين في المنشـأة كـما يقصـد بـإدارة الاستثناء تركيز انتباه المدراء عـلى فـروع ووحـدات التنظـيم الـذي ينحـدر منـه الأداء عـن المعايير والمقاييس بشكل ملموس . إن الإدارة بالإستثناء لهو مدخل علمي حديث لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية الكافية، كما يمكن التعبير بشـكل علمـي عـلى أن الإدارة بالإستثناء إدارة هامة في المنشآت العلمية الحديثة .

فالإدارة بالاستثناء هي : سياسة تقوم من خلالها الإدارة بتكريس وقتها فقط لدراسة وبحث الحالات التي تختلف فيها النتائج الفعلية بشكل كبير عن النتائج المتوقعة.

وتكمن الفكرة في قيام الإدارة بقضاء وقتها الثمين في التركيز على الأمور الأكثر أهمية (مثل رسم المسار الإستراتيجي لمستقبل الشركة). والاهتمام فقط بالانحرافات المادية التي تحتاج للفحص والدراسة.

وتختلف قليلًا عن مفهوم إدارة الاستثناءات حيث تصف السياسة التي يتم التركيز المطلق فيها على إدارة الاستثناءات على عكس التطبيق المعتدل لإدارة الاستثناءات .

وتتضمن إدارة المشروعات الإدارة بالاستثناء من حيث إنه ينبغي على مجلس إدارة المشروع أنْ يقوم بالاجتماع عندما تدعو الحاجة لاتخاذ قراراتٍ هامة بشأن المشروع، بدلاً من الاجتماع بشكلٍ دوري. وعلى مدير المشروع تقديم تقريرٍ عن الاستثناءات لدعوة المجلس للاجتماع.

وقد يكون هذا النوع من الإدارة مفيدًا للغاية عندما تدعو الحاجة لمعالجة العديد من البيانات لاتخاذ قراراتٍ إدارية. ولكن تكمن المشكلة في هذه السياسة أنها قد تؤدي إلى نشوء نمط سلوكي يفتقر إلى العقل والبصيرة. وقد يؤدي تبني هذا السلوك إلى أنْ تقوم الإدارة الدنيا بالتحول عن هدفها وهو إدارة العمل التجاري بشكلٍ ناجحٍ ببيئة عملٍ حقيقية، إلى محاولة إمداد المدققين والمديرين بالبيانات المالية والتي يتم تفسيرها فيما بعد. وفي هذا الحالة، قد يقوم مدير الشركة ببيع بعض الأصول مثل المعدات (التي تعد حيوية في الإنتاج طويل المدى) وذلك من أجل معالجة النسب الحسابية المستخدمة في تحديد الاستثناء

ومن ثمَّ تستطيع الإدارة الـدنيا، في بعـض الحـالات، تفـادي تصـنيفها كاسـتثناء مـن الضرر الواقع على المدى الطويل للقسم الذي يقومون بإدارته.

وتعتمد الإدارة بالاستثناء على تبني السلوك الإيجابي نحو تقدير المشكلات.

ويتمثل هذا المبدأ وهو الإدارة بالإستثناء في أن المديرون لا يستطيعون الإشراف على كافة الأنشطة بالمنظمة، ولذا فإنه يجب عليهم تركيز طاقتهم في أكثر الأمور أهمية .

وقد وضع فريدريك وينسلو تـايلور هـذه الفكـرة التـي تركـز عـلى مشـاعر المـدراء المتسلطون في كل مكان وتؤيد قضـية أن يهـتم المـدراء في مهماتهـم الأساسـية وهـي التـي يجب عليهم أن يتعاملوا معها .

وأن الأمور الأقل أهمية يجب أن يتم تمريرها والتفويض فيها للغير.

فالإدارة بالإستثناء : هي طريقة فنية للإدارة تمكـن المـديرين مـن تركيـز اهـتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المنشأة، وتسمح للمـوظفين في المسـتوى الأدنى بإنجـاز الأعمال الروتينية المختلفة.

يعرفها كل من جوهانسون وروبيرتسون 1972م بقولهم أن الإدارة بالإستثناء هـي:

تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التـي لا تراجـع فيهـا سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطـط، كأسـاس لاتخـاذ الإجـراءات الإصـلاحية بشأنها والهدف من ذلك هو اختصار حجـم التفاصـيل التـي تحتـوي عليهـا تقـارير الإدارة وإحصائياتها إلى بيانات قليلة يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة على أساسها.

كما تعني الإدارة بالاستثناء أن يقوم المديرون بالتركيز على الانحرافات في النتائج عن المعايير الموضوعة وعلاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعـايير ويطلـق عليـه أحيانـا اصطلاح (الرقابة بالاستثناء).

والإدارة بالاستثناء هـي أسـلوب إداري يوضـح العلاقـة بـين المسـتويات الإداريـة في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديـد دقيـق للسـلطات والمسـؤوليات، وبـذلك تتحـدد وظائف كل مستوى معين ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعـلى إلا إذا أحدث انحرافات هامة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة.

وما يحتاجه المديرون وهو إخبارهم بأن الأداء يسير طبقا لما هـو مخطـط لأن ذلـك ربما يحول دون اهتمامهم بمشكلات لا يمكن تفويض سلطة قراراتهـا إلى مسـتويات إداريـة أدنى.

ويتضـح مـن هـذا أن الإدارة بالاسـتثناء إدارة لتحديـد السـلطات والمسـؤوليات ولتحديد شكل التطبيق وأسلوب الرقابة.

12.الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف :

تنسب هـذه النظريـة إلى الـدكتور بيـترف دركـر (peterf Drucker) والتـي هـي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يـتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق ما يلي :

1- تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم .
2- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية .

3- مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.

4- تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين .

فالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد هناك قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كلاً من زاويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة .

فمدير التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه من وجهة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زاويته وهكذا ولذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهداف حيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بدورهم يقومون بالنقاش حولها وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض وثم تحديد الأهداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف .

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة .

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤسين على حد سواء فبالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بـ:

2- إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل .

3- كما أن هذا المفهوم يعطي المرؤوسين إحساس وشعور بالأهمية والتقدير والإحترام لذواتهم .

4- كما يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطروحة وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تزيد من الشعور بالملل لديهم .

أما بالنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية العائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في ما يلي:

1- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم .

2- المساعدة في الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته .

تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية .

13. الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن قيام الإدارة العليا في المنظمات بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها على مستوى المنظمة بشكل عام.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى إعداد الاستراتيجيات الفعالة للمساعدة في تحقيق الأهداف المطلوبة الكلية والشاملة والطويلة الأجل في الشركات والمنظمات.

وتعتني الإدارة الإستراتيجية وتهتم بإعداد الاستراتيجيات التي تتبناها الشركة.

كما تهتم الإدارة الإستراتيجية بالتخطيط الشامل للشركات والمنظمات.

كما تعتمد الإدارة الإستراتيجية على ثلاثة أسس هي:

- التحليل الاستراتيجي.
- الاختيار الاستراتيجي.
- التنفيذ الاستراتيجي.

فالإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية التحديد بواسطة الإدارة العليا لأداء ووجهة المنظمة على المدى البعيد وذلك عن طريق الإعداد والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

وتعتمد الإدارة الإستراتيجية على عناصر رئيسية هي:

1. التحليل الاستراتيجي.
2. القيام بتطوير المستوى الاستراتيجي للشركة.
3. الاهتمام بالبيئة الخارجية للشركة.
4. معرفة نقاط القوة والضعف في الموارد المادية والبشرية للشركة.
5. وضع استراتيجيات لمستقبل الشركة.
6. دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.
7. معرفة مختلف الظروف والبيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بالشركة.
8. التأقلم مع الظروف البيئية المتغيرة المحيطة والمؤثرة على الشركة.
9. استغلال الفرص المناسبة لتطوير أعمال الشركة وتنمية استراتيجياتها.
10. تجنب المخاطر والابتعاد عن المشكلات التي تقف عائقاً أمام الشركة.

11. تنمية نقاط ضعف الشركة.
12. توفير نظام لتقييم الأفراد من الناحية العملية والإدارية في الشركة.
13. الخروج بتوقعات مستقبلية لتحسين ظروف الشركة على المدى المستقبلي البعيد.
14. القيام بالاختيار الاستراتيجي المناسب.
15. تطوير البدائل الإستراتيجية المتوفرة أمام الشركة.
16. تطوير وتحديث وتغيير وتجديد أكبر عدد متاح من البدائل والاختيارات الإستراتيجية وذلك بهدف إجراء التقييم والاختيار المناسب.
17. تقييم البدائل المتاحة أمام الشركة والقيام بمعالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة.
18. اختيار البديل المناسب.
19. التنفيذ الاستراتيجي.
20. تحويل العناصر النظرية إلى واقع عملي عن طريق تخطيط الموارد وتحديد المهام ومعرفة الهيكل التنظيمي للشركات والمنظمات والمؤسسات.

أولاً : إستراتيجية المنظمة

مفهوم الإستراتيجية :

تحتاج المنظمة إلى إستراتيجية رئيسية شاملة لكي تقود هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويلزم عملية تحديد الأهداف المنظمة بعداً من أبعاد الإدارة الإستراتيجية يتمثل ذلك بالتخطيط الإستراتيجي .

وتأخـذ عمليـة التخطـيط الإسـتراتيجي بنظـر الاعتبـار مهـام المنظمـة وفلسـفتها وسياساتها وطرق إنجاز الأهداف، ويتطلب ذلك امتلاك الإدارة العليـا وبـاقي المـدراء عـلى معرفة بأعمالهم، وتوفير معلومات منظمة، والتي باتت إحدى المشكلات في حياة المنظمات فضلاً عن احتياج المنظمـة إلى الخـبرة الشخصـية والاقتـدار عـلى رؤيـة الفـرص المسـتقبلية واتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية لمواجهة التغيرات والتهديدات الجاريـة في البيئة حتى تتمكن المنظمة من خلق التغير المطلوب والفعال والـذي يحـث المنظمـة نحـو الإبداع وضخ الأفكار الرائدة بأعمال أو مشروعات جديـدة (تقـديم منتـوج جديـد، دخـول سوق جديدة، .... الخ) .

فالإستراتيجية تمثل خطة أو مجموعة من الأعمال الحيويـة ذات الأهميـة المسـتمرة للمنظمة ككل أو هي تصور المستقبل في الأمد البعيد.

والإستراتيجية هي مفهوم قديم حيـث يـؤرخ اسـتخدامها في سـنة 400 قبـل المـيلاد وهـي مشـتقة مـن الكلمـة اللاتينيـة (Strategies) وقـد اسـتخدمت أول مـرة في المجـال العسكري لتعني مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا .. فالإستراتيجية هـي فن العام في المدى الطويل.

مراحل بناء أو صياغة الإستراتيجية:

1) تحديد المهمة الوظيفية الأولية:

وهي الإجابة عن التساؤل الأساسي بخصوص مهمـة المنظمـة..، أي مـا هـي وظيفـة ومهمة وعمل المنظمة ؟

2) تحديد مزايا المنافسة:

وذلك للإجابة على التساؤل ماذا تقدم الشركة أفضل من أي شركة أخر؟

ويتم ذلك من خلال مقارنة منتجات الشركة المعنية مع المنتجات المماثلة التي تقدمها الشركات الأخرى في السوق .

ومن مؤشرات المنافسة المميزة هو إمكانية الشركة في تقديم المنتج أسرع من غيرها، بالإضافة إلي الجودة العالية والسعر المناسب . وتتضمن المزايا التنافسية أيضاً الأداء أو المنفعة الأفضل للمنتج واتساع المزيج السلعي .

3) تحقيق الأرباح وزيادة رضا الزبائن :

أي تحقيق الزيادة في الاستحواذ على طلبات الزبائن وكفاءة تنفيذ هذه الطلبات والحصول على مكانة رائدة في السوق:

وهذا يعني الإجابة على التساؤل بماذا يمكن أن يكون المنتج أكثر كفاءة ورغبة من قبل المستهلك. فمثلاً المستهلك يقوم بالمفاضلة بين العائد والكلفة عن شرائه لجهاز الكمبيوتر ، بحيث يقوم باختيار الجهاز ذو السعر الأقل الذي يحتوي على المفردات الإضافية المطلوبة.

4) تحديد الموقف التنافسي للشركة :

أنه في هذه المرحلة ينبغي الإجابة على التساؤل بماذا تريد الشركة الصناعية أن تعرف في السوق؟ وبماذا ترغب الشركة أن تتنافس؟

إن الإستراتيجية الموقفية الفعالة تتركز في دراسة نقاط القوة والضعف لدى الشركة وكذلك مدى الحاجة إلى تحقيق موقع في السوق (حصة في السوق) بالإضافة إلى معرفة موقع المنافسين وكل شيء تحتاج الشركة إلى مناقشته.

مراحل بناء وتطوير إستراتيجية المنظمة:

جدول (1)خطوات (مراحل) بناء تطوير إستراتيجية المنظمة

رقم الخطوة	الوصف
1	وضع الأهداف التنظيمية
2	التحليل: أ- خصائص السوق ب- المنافسة. ج- نقاط القوة التنافسية ونقاط ضعفها .
3	تحديد واختبار: أ- المنتوجات. ب- الأسواق ج- أبعاد الفوز بطلبات الشراء.
4	تحديد القيود العريضة للسياسات والقيود المفروضة عليها

(المصدر: كتاب إدارة العمليات للمؤلفين د/ جبرين، و د/علي هادي،إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع،2006، ص 49) .

مستويات الإستراتيجية :

تقسم الاستراتيجيات حسب مستوى الأعمال إلى ثلاث مستويات، وأن لكل مستوى مجموعة من القرارات التي يتعامل معها، وهي :

أ-الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب- الإستراتيجية على مستوى الأعمال .

ت- الإستراتجية على المستوى الوظيفي .

ثانياً: إستراتيجية العـمليات :

بعد توضيح مفهوم الإستراتيجية كان من الضروري الدخول في شرح وتفصيل إستراتيجية العمليات حيث زاد تطور الاستجابات والتغيرات المعاصرة بناءً على تطور السوق والبيئة الصناعية المنافسة في الأسواق حتى زاد تطور استجابة التغيرات المعاصرة في السوق والبيئة الصناعية القائمة على المنافسة ففي إستراتيجية العمليات تحظى بالاهتمام على المستوى الاستراتيجي حيث كانت نتائج ضمن المستوى التشغيلي وفي إطار الخطط التشغيلية وذلك لأن العمليات تخضع للتغيرات اليومية من حيث : المواد والقوى العاملة والمخزون والجدولة وغيرها .

وهذه العوامل أو التغيرات المتأرجحة كما يسميها المديرون الأمريكيون عند رفعها إلى المستوى الاستراتيجي ستفقد الإدارة المرونة والقدرة على الاستجابة للذبذبات قصيرة الأمد في السوق .

كما إن الاهتمام الكبير في الشركات كان ينصب على وظيفتي التسويق والمالية .

وهذا يكون على حساب وظيفة العمليات والتي لم يكن ينظر إليها كمشارك متساو وفعال (إستراتيجية التسويق) و (الإستراتيجية المالية) (

كإستراتيجية وظيفية) في تكوين الميزة التنافسية . لهذا كان الدور الأفضل التي تقوم في وظيفة العمليات وفق النظرة التقليدية هو الدور التنفيذي المساعد لتحقيق إستراتيجية التسويق . ولهذا فإن بعض الباحثين يرون أننا نتحرك نحو عصر التكنولوجيا المتقدمة وحياة المنتج الأقصر، مما يستلزم إعادة النظر في مفاهيمها حول الإنتاج وإستراتيجية العمليات.

وهذا يتطلب تجاوز بعض المعايير كالإنتاجية، واقتصاديات الحجم والوصول إلى إستراتيجية التصنيع (العمليات) .

بالإضافة إلى المفاهيم التقليدية، كانت المساهمة الكبيرة لرواد إستراتيجية العمليات وهم : (سكنر)[1] (لرايت) [2]، (بورتر) [3] وغيرهم في تسليط الضوء على إستراتيجية العمليات بعد أن تمت القدرة والاستطاعة على أن

(1) اسمه : بورس فريدريك سكنر - يعد سكنر من رواد المدرسة السلوكية الأمريكية والتي أسسها واطسون عام 1878م وكان اهتمامه بالسلوك الظاهر- ولد بورس فريدريك سكنر B.F Skinner عام 1904 في أمريكا، وقد كان والده "وليام آثر سكنر " محاميا ذا طموحات سياسية، يعمل لدى إحدى شركات السكك الحديدية.أما والدته فكانت تدعى "جرس مادي سكنر"، ولم يستخدم والدا سكنر العقاب البدني في تنشئته، غير أنهما لم يترددا في استخدام أساليب أخرى لتعلميه الأنماط السلوكية الجيدة - اهتم بميدان علم النفس وذلك بجامعة هارفارد. وقد التحق ببرنامج الدراسات العليا في جامعة هارفارد وفي عام 1936 انتقل إلى جامعة مينوسوتا - وفي عام 1945 تولى رئاسة قسم علم النفس بجامعة إنديانا، وفي عام 1947 عاد إلى جامعة هارفارد.

(2) أورفيل رايت عام 1903 و- ويلبر رايت عام 1903 – أخوان – من الولايات المتحدة طياران – وصانعان – اخترعا نظام المراقبة الجوية .

(3) مايكل يوجين بورتر ولد في مايو 23، 1947بروفيسور جامعة بيشوب ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للإعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول والمناطق. أعمال مايكل بورتر معترف بها في العديد من الحكومات والشركات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً.

تتحقق عملية الاستخدام الأكثر كفاءة لهذه الإستراتيجية، في إنشاء الميزة التنافسية في الأسواق العالمية.

تعريف إستراتيجية العمليات:

اعتماداً على القصور الذي ساهم تحقيقه رواد إستراتيجية العمليات من جهة وبروز العدد الكبير لهذه الإستراتيجية، في النجاح المتميز للتجربة اليابانية من جهة أخرى فإن الأدبيات الحديثة لإدارة العمليات أصبحت تغطي في محتوياتها موضوع إستراتيجية العمليات .

فقد عرفها (شرويدر R.G.Schroeder)، بأنها رؤية لوظيفة العمليات تحدد الاتجاه الكلي وقوة الدفع الأساسية لصانع القرار، وهذه الرؤية يجب أن تتكامل مع إستراتيجية الأعمال لتنتج نمطاً متسقاً في صنع القرار في العمليات والميزة التنافسية للشركة .

وأضاف في تعريف إستراتيجية العمليات بأنها : الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفة العمليات لتطوير وتدعيم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى.

إستراتيجية العمليات وعلاقتها بإستراتيجية المنظمة:

ترتبط العمليات مع المنظمة بتطوير ما يسمى بإستراتيجية العمليات التي تتوافق مع الإستراتيجية العامة أو الشاملة للمنظمة وتبني الروابط ما بين العمليات من جهة وبين بقية وظائف المنطقة الصناعية من جهة أخرى من خلال العمليات التخطيطية أو الخطط.

لأن الخطة عبارة عن قائمة من الإجراءات التي تتوقع الإدارة اتخاذها . كما وتعتبر الخطة بمثابة القاعدة الأساس التي تستند إليها المنظمة في تخصيص

الموارد على أداء الوظائف المختلفة وكذلك لغرض الرقابة مع الفرص والمسائل التي تبرز في بيئة المنظمة .

ولقد حاول كل من (Hayes & Whal wright) في توظيف الدور الذي يمكن أن تلعبه العمليات في الإستراتيجية الشاملة (The comprehensive quality companies Strategy) من خلال المراحل الأربعة التالية:

1- التعادل الداخلي (Internally Neutral) :

وهذا يعني إن الشركة يجب أن لا تفقد المبادرة في السوق لأن مثل هذه الشركة (أو الشركات) الصناعية التي تركز على السوق . تكون نظراتها إلى المنتج أو العملية الإنتاجية بمستوى فني متدن. وتقوم بالتركيز على إدخال التحسينات على المنتج فقط وترك العمل على إدخال التحسينات على العملية الإنتاجية . وتقوم عادة هذه الشركات على بناء أنظمة لقياس الأداء غالبا ما تكون معقدة للتحقيق من جودة عملياتنا التصنيعية وقد تبقى مثل هذه الشركات التي لا تدخل المنافسة الفعالة في هذه المرحلة لمدة طويلة من الزمن .

2- التعادل الخارجي (Externally Neutral):_وهذا يعني بقاء الشركة الصناعية إن كانت جيدة أو رديئة وفقا للمنافسة . ومثل هذه الشركات تتبع أسلوب الممارسات الصناعية وأن الحصول على المزايا التفاضلية تتم من إضافة الاستثمارات المالية التي تكون عادة لمدة قصيرة من حياتنا والسبب في ذلك يعود إلى تطوير أن المنافسة تجري من خلال تطوير التكنولوجيا أيضا.

3- الإسناد الداخلي (Internally supportive) : وتعني المعرفة التامة أو الفهم الكامل للمساحات الوظيفية الأخرى ومساندة حاجاتها وهنا يجري ترجمة الإستراتيجية الشاملة (إستراتيجية المنظمة) في التطبيقات والمنهجيات التي تعكس المعنى الكامل للعملية التصنيعية . إذ تقوم إدارة الإنتاج بفحص قراراتها

للتحقق من أن هذه القـرارات تكـون ذات محتـوى ومضـمون متطـابق مـع الإسـتراتيجية الشاملة . كما وأن الاستثمار في اقتناء التكنولوجيـا المتطـورة يكـون جـزء مـن الإسـتراتيجية الشاملة للمنظمة ككل .

4- الإسـناد الخـارجي (Externally supportive): وهـذا يعنـي أن التصـنيع أو الإنتاج يعتبر مصدراً من مصادر المزايا التنافسية . ففي هذه المرحلة يكون التصنيع شريكـاً كاملاً في بنـاء الإسـتراتيجية الشـاملة، لأن التطبيقـات الجديـدة في الإنتـاج والتكنولوجيـات تعلـب دوراً في المسـاهمة في تحقيـق مزاياهـا التنافسـية في السـوق وهـو مـا يمثـل البيئـة الخارجية للمنظمة وتقوم الوظائف الأخرى بالمشاركة في إسناد الفعاليات الإنتاجية .

وظيفة العمليات بمنظور إستراتيجي:

إذا كان الأكاديميون في الولايات المتحدة هم من أول مـن تنبـه إلى الأهميـة الكبـيرة لوظيفة العمليات ودورها في إيجـاد واسـتمرار المزايـا التنافسـية فـإن المـدراء اليابـانيين في مصانعهم وخطوط إنتاجهم هم أول من مارس وطبق بكفاءة وفاعليـة وظيفـة العمليـات وفق أهداف ورؤية إستراتيجية .

كما أن المنظور الأساسي ليس بمنظور الكفاءة التشغيلية فحسب وإنما أيضـا بمنظـور إستراتيجي يرتبط ارتباطا قويا بإيجاد واستمرار الميزة التنافسية وذلك للأسباب التالية :

أ- إن وظيفة العمليات تمثل الاستثمار الرأسمالي الأكـبر في الأرض والبنـاء (الموقـع) والتنظيم الداخلي وحجم المصنع وعدد الآلات (السعة الثابتة) كما أن الموارد المستثمرة في عوامل أخرى كالمخزون وقوة العمل والمواد بكميات كبيرة تجعل من العمليات بحق مركـز الثقل والقوة الدافعة في النجاح والتفوق .

ب- إن العمليات تعد الأكثر ارتباطا بالتطور التكنولوجي . وذلك لأنها هي الميدان الأكثر تطبيقا للابتكارات ونتائج البحث والتطور وبالتالي فإن التكنولوجيا بوصفها العامل الأكثر تأثيرا في تطور السلع والخدمات لابد من أن تمر من خلال العمليات .

ج- إن العمليات تمثل المصدر الأكثر حيوية وتنوعا في إيجاد واستمرار الميزة التنافسية إذا ما تمت إداراتها إدارة إستراتيجية لا تتقيد بالحدود الضيقة التي تفرضها الإستراتيجية عادة . وإدارة تشغيلية لا تفقد أغراضها الإستراتيجية .

مكونات إستراتيجية العمليات :

تضع إستراتيجية العمليات جانبين أساسيين هما الأهداف ومجالات القرارات الإستراتيجية وسنستعرض فيما يلي هذين المجالين :

1) الأهداف: وهنا يسعى مدراء العمليات إلى تحقيق عدد من الأهداف هي :

أ- الكلفة: تسعى إدارة العمليات إلى تحقيق كلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتوج في العمليات .

ب- الجودة : تتضمن الجودة جانبان الأول : جودة التصميم والثاني : جودة المنتج كما يدركها المستهلك في صورة منفعتها المادية أو النفسية .

ج- الزمن : يتضمن هذا الهدف طول دورة الإنتاج أي الزمن اللازم لإنتاج السلعة وكذلك الزمن اللازم لإيصال السلعة إلى المستهلك . حيث يعد تقليص هذا الزمن واحد من الأسبقيات التنافسية المهمة .

د- المرونة : يقصد بها مرونة التصحيح ومرونة الحجم . أي قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة أو الاستجابة في كمية الإنتاج وفقا للتغيير في حجم الطلب .

ه- الإبداع : ويتناول موضوع الإبداع جانبي الأول المنتج والثاني العملية، فالمنظمات تسعى لإشباع حاجات المستهلك بتقديم منتجات جديدة ومتطورة تلبي رغباته . كما أن عليها تطوير عمليات الإنتاج تصميما وإنتاجا يؤدي إلى تقليل الكلفة وتحسين الجودة .

2) مجالات القرارات : تقسم القرارات ذات العلاقة بمجال العمليات إلى قسمين هما :

أ- القرارات الإستراتيجية :وهي القرارات بعيدة المدى وتتضمن الآتي:

1) اختيار الموقع وترتيب المصنع .
2) تصميم العمل .
3) الطاقة الإنتاجية .
4) التكنولوجيا .
5) اختيار وتصميم المنتجات .
6) اختيار المعدات والعمليات .
7) تصميم عملية الإنتاج .
8) الموارد البشرية .

ب- القرارات التشغيلية: وهي القرارات المتعلقة بتصميم النظام والسيطرة عليه وتتضمن الآتي :

1) التخطيط الإجمالي .
2) جدولة العمليات .

3) الصيانة والإصلاح والتجديد .

4) تخطيط الاحتياجات من الموارد .

5) الجودة .

6) السيطرة على الأداء .

7) السيطرة على الكلفة وتحسينها .

مؤشرات تقييم إستراتيجية العمليات

يجب أن تحدد إستراتيجية العمليات الأعمال التي تؤديها وظيفة العمليات للمنظمة لتمكنها من تحقيق أهدافها . ومما يؤسف له أن الكثير من المنظمات تحصر أهدافها في معايير أو مؤشرات قياس قصيرة المدى للإنتاجية أو الكلفة مما يجعلها تتجاهل الكثير من أبعاد الفوز بطلبات الشراء التي تؤثر على المبيعات والإيرادات كالنوعية .

وانطلق رأي مؤكدا أنه لا توجد طريقة يمكن اعتمادها كطريقة نموذجية في إجراء التقييم وذلك بسبب الاختلاف في الظروف والمتغيرات المرافقة لكل منظمة . وتعد من بين المشاكل التي يتعرض لها تقييم الأداء والتي تؤدي إلى فشله في بعض الأحيان هو عدم وجود ارتباط نظم التقييم بإستراتيجيات المنظمة . إلا أن التفكير الاستراتيجي يتطلب قياس مساهمة الإدارة تجاه رسالة المنظمة التي تتحدد في خططها الإستراتيجية .

ولكي تصبح أنظمة التقييم فاعلة في استراتيجيات العمليات لابد من ارتباطها بالأهداف الإستراتيجية للعمليات بل تكون جزءاً من إستراتيجيتها العامة .

ومن أهم مؤشرات تقييم العمليات وأكثرها استخدامها وشيوعا هي الآتي :

1- قياس الإنتاجية : يمكن تعريف الإنتاجية بأنها كمية المخرجات الناتجة مقسومة علي كمية المدخلات المستخدمة في الإنتاج، فكلما ازدادت كمية المخرجات الناتجة من كمية ثابتة من المدخلات كلما كانت الإنتاجية أعلى، وبالمثل كلما كانت المدخلات المطلوبة للإنتاج أصغر فكلما كانت الإنتاجية أقل.

2- ومن المقاييس المعتمدة التي يمكن أن يستعين بها المحللون في تقييم إنتاجية منظماتهم هي:

أ- نسبة المخرجات إلى العمل : ويعد هذا المقياس مفيد للغاية في أداء العمليات وذلك لتقويم أداء الآلات المنفردة أو الإدارات المنفردة عبر فتره زمنيه أو لمقارنة أداء الأفراد الذين يؤدون نفس المهمات .

ب- قياس الإنتاجية على أساس القيمة : حينما تتنوع المنتوجات التي يتم تصنيعها وتتغير النوعية وخليط المنتوجات عبر الزمن، تحتاج المخرجات إلي تحويلها لمقياس عام مشترك يمكن تنفيذه باستخدام نسبة قيمة المخرجات إلي العمل والذي يساوي :

نسبة القيمة النقدية لمخرجات المنتج إلي شخص – ساعة من العمل المستخدم

3- مقاييس الكلفة : تعتبر المقاييس المعيارية للإنتاجية مقاييس أداء ضيقة للغاية، ولكي نستطيع إتخاذ قرارات مدروسة عن المنتجات والعمليات، من الضروري أن نحصل علي معلومات جيدة عن تكلفة وربحية منتوجات وعمليات إنتاج مختلفة . فالكثير من المنظمات تدرس هذه المقاييس عن طريق إستخدام مراكز تكلفة ومراكز ربح ضمن وظيفة العمليات .

4- قياس الأداء على أساس الأهداف : وسنعرض فيما يلي بعض مقاييس الأداء الممكنة التي تعمل على تفعيل الأهداف الإستراتيجية العملياتية فهذه الأبعاد تشكل عوامل هامة لصانعي القرارات الخاصة بالعمليات منها:

أ- النوعية Quality: للنتائج المترتبة علي نوعية المنتج المرفوض وضع في غاية القسوة لدرجة أن تستلزم قياس هذا البعد بطريقة سليمة وصحيحة، وتثمينه عالياً في بيانات تقييم الأداء ولما للنوعية الرديئة من مساوئ علي المنظمة لذلك ينبغي تقييم كل وحدة تشغيلية علي أساس مستوى نوعية الأداء فيها .

ب- التسليم Delivery : يمكن أحياناً تخفيض التكاليف قصيرة المدى وزيادة الإنتاجية عن طريق عدم الوفاء بمواعيد استحقاق التوريد، ولكن التوريد المتأخر يؤثر على التكاليف والإيرادات المستقبلية ولذلك تحتاج مقاييس الأداء لأن تتضمن علي سبيل المثال لا الحصر نسبة العمل المنجز بحلول تاريخ استحقاق معين .

ج- عدد الموظفين Employee Turnover : أن ارتفاع عدد الموظفين العاملين يؤدي في العادة إلي ارتفاع تكاليف التدريب وتخفيض الإنتاجية والحصول علي جودة رديئة، وقد يكون إرتفاع عدد العاملين مؤشراً علي وجود مشكلة إدارية أو روح معنوية منخفضة .

د- السلامة Safety : تعتبر الحوادث مكلفة وتأخر الإنتاج والعديد من الشركات تستخدم تدابير للسلامة كعوامل رئيسية في رفع رواتب المديرين .

ه- المقدرة الفنية Technical Capability: يجب أن تكون قدرات موظفو المنظمة وعاملوها ومرافقوها معاصرة للتطورات الفنية، ويمكن إجراء تقييم موضوعي لمقدرة المنظمة علي تقديم منتوجات جديدة أو لمقاييس كمية حديثة لهذا الغرض .

و- أعطـال الآلات Machine Breakdowns: تـؤدي الأعطـال غـير المتوقعـة في الآلات إلى تحميل المنظمة تكاليف إصلاح مرتفعة وإلي تعطيـل العمليـات، كـما أن ارتفـاع معدل ظهور الأعطـال في الآلات يشـير إلي تشـغيل الآلات عـلي سرعـات مفرطـة وإلي رداء صيانتها . لذلك فأنت استخدام مقاييس جاهزيـة الآلات يـؤدي إلي رفـع مسـتوى الصـيانة ويشجع الاستعمال الحكيم للآلات .

14. إدارة المعرفة:

إدارة المعرفـة هــي الإدارة التــي تسـعى إلى تقـديم حلـول للعديـد مـن القضـايا والمشكلات والقيـام باسـتقطاب وإنتـاج المعرفـة والمشـاركة فيهـا بـين الأفـراد والجماعـات والمنظمات.

وتهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة معرفية للمنظمات تعتمد على تبادل المعرفية وتشجيع عمليـات المشـاركة فيهـا مـن خـلال عمليـة حفـظ واسـترجاع وتذكر منهجية وإدارية مستمرة.

فإدارة المعرفة هي عبارة عن مفهوم هام في المنظمات وهو يتميز بتعدد المستويات والأوجه والتصورات.

فـإدارة المعرفـة في المـنظمات هــي إدارة للمعرفـة التنظيميـة أي إدارة كـل أصـول المعرفة وكل ما تملكه المنظمات من موارد إنسانية وفكرية ومـن طاقـات وقـدرات بشريـة ومعنوية وعقلية.

فإدارة المعرفة هي عبارة عن القـوة في المعرفـة كـما أن المعرفـة تتضـاعف وتتزايـد بشكل مستمر.

ومـن مهـام إدارة المعرفـة الاسـتثمار الأمثـل للأصـول الماديـة والمعنويـة للشركـات والمنظمات وذلك بهدف تحقيق أكبر عائد ممكن من الأرباح.

والاستثمار الصحيح والمناسب في أصول المعرفة المادية والمعنوية يتضمن التخطيط السليم والتنظيم الصحيح في المنظمات والمؤسسات المختلفة.

وتعتمد إدارة المعرفة على المعرفة ذاتها.

وتعتبر كلمة المعرفة هي المصطلح الأكثر إثارة في إدارة المعرفة حيث تعتبر المعرفة محل اهتمام العلماء والباحثين في مختلف المجالات والتخصصات.

والمعرفة هي مزيد من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تصل بنا إلى الأفعال والقرارات.

وأكثر ما يميز المعرفة هو استيعاب الأفراد للمعاني والمفاهيم والأفكار وخروجهم بتصورات ذهنية معينة تختلف عن الأرقام والبيانات ذات الطابع الحفظي.

15. إدارة الأعمال:

إدارة الأعمال هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة.

فتعتبر الإدارة وظيفة تحكمها مبادئ وقوانين إدارية محددة ولها أهداف معينة كما تعمل الإدارة علم توجيه الأفراد والعاملين في المنظمات.

وتعتبر الإدارة في أساسياتها بأنها وظيفة هادفة يقوم بها المدراء.

وتعتمد الإدارة على مجموعة من الأسس والقوانين.

وتسعى الإدارة لإنجاز أعمال وتطبيق قوانين وتحقيق أهداف معينة.

وتعرف الإدارة المدراء بالمصاعب والمشكلات التي تواجهها منظماتهم.

كما أن الإدارة هي عبارة عن عملية تتألف من أعمال ونشاطات ووظائف يؤدي تنفيذها إلى السير بأعمال المنشأة قدماً.

فالإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأفراد.

كما أن الإدارة هي عبارة عن التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لتحقيق أهداف العمل الجماعي.

وتعتبر الإدارة علم حديث وله جذوره القديمة.

وتشمل الإدارة مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والتجارية والاجتماعية وغيرها.

وتصنف الإدارة ضمن العلوم الإنسانية.

وتعتبر الإدارة عبارة عن عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً مثالياً بناءاً وذلك عن طريق الوظائف الإدارية المختلفة لغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

والإدارة في حقيقتها هي المعرفة الصحيحة لما يراد عمله والقيام به وتطبيقه وتنفيذه بواسطة أفضل الطرق وأقل التكاليف.

16. إدارة الوقت:

إدارة الوقت هي تحديد وضع الأولويات ومعرفة الأهداف وتخصيص الوقت الأكبر للمهمات الأساسية والضرورية.

والوقت هو أهم الموارد ولا يتم عمل أي شيء إلا بالوقت.

فإدارة الوقت هي عبارة عن استثمار الوقت استثماراً حقيقياً والقيام باستغلال الأوقات استغلالاً أمثلاً وذلك بشكل حقيقي وفعال وذلك بهدف تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية محددة.

فإدارة الوقت هي التخطيط لاستخدام الوقت.

فإدارة الوقت تعتبر هي الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانيات المتاحة والمتوفرة.

ويجب على المدراء الابتعاد عن مضيعات الوقت وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نفاذ الوقت من بين أيدي المدراء والتنفيذيين ومن هذه الأسباب ما يلي:

1. سوء الإشراف.
2. عدم تفويض السلطات.
3. الاجتماعات الطويلة.
4. المكالمات الهاتفية الزائدة.
5. قراءة الصحف والمجلات.
6. الزيارات غير الضرورية.
7. عدم كفاية المعلومات.
8. سوء أنظمة الاتصالات.
9. تضخم عدد الموظفين والإداريين والعاملين.
10. سوء الإدارة.
11. عدم وجود التنظيم.
12. التردد.
13. التفويض غير الصحيح.
14. سوء ترتيب الأولويات.
15. المقاطعات أثناء العمل.

فيجب على المدراء تجزئة الوقت واستغلاله استغلالاً مثالياً وتخصيص أوقات مناسبة للأعمال والابتعاد عن مضيعات الوقت.

وهناك العديد من الأسباب التي تعين على الاستخدام الأمثل للوقت ومن هذه الأسباب ما يلي:

1. تجزئة الوقت.
2. ضبط الأوقات.
3. تخصيص أوقات محددة للأعمال الضرورية.
4. معرفة الأولويات وفصلها عن الأمور الثانوية.
5. الإجابة الفورية على الرسائل والمراسلات باختصار وفعالية.
6. تحديد فترة معينة للزيارات.
7. تحديد فترة معينة للاتصالات الاجتماعية وفصلها عن العلاقات في العمل.
8. ترتيب الأمور.
9. البعد عن التشتت.
10. التخطيط واستغلال الوقت.
11. تحري الأوقات المناسبة.
12. تنظيم الأعمال.
13. الالتزام بالأوقات.
14. استخدام الانترنت والبريد الالكتروني.
15. استخدام مفكرة الكترونية تنظم المواعيد.
16. تنظيم الأغراض والأشياء والأدوات.
17. وضع الأهداف.
18. تنظيم المهمات.
19. تحديد الأولويات.
20. التطبيق العملي والمباشر للأعمال.

ماذا نعني بإدارة الوقت ؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف .

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات.

وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

إذاً المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ هذا الأمر، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، لذلك عليك أن تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك :

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك .

1- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.

2- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.

3- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي .

4- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل :4- أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.

5- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك .

6- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك

7- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره .

8- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر عـلى عـدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.

9- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكـن مرنـاً أثنـاء تنفيذ الخطط.

10- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر مـن اتجـاه، وهـذه النصـيحة أن طبقـت سـتجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

11- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزهـا، بـل هـو بمـدى تـأثير هـذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك .

معوقات تنظيم الوقت :

المعوقات كثيرة فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- 1- عدم وجود أهداف أو خطط
- 2- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه
- 3- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يكتب مـا يريـد إنجـازه، فيضـيع بـذلك الكثير من الواجبات .
- 4- إحذر من مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكـون مهمـة أو ملحـة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذى عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور.
- 5- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاسـتمرار في التنظـيم نتيجـة الكسـل أو التفكـير السلبي تجاه التنظيم.
- 6- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

خطوات تنظيم الوقت :

هذه الخطوات بإمكانـك أن تغيرهـا أو لا تطبقهـا بتاتـاً، لأن لكـل شـخص طريقتـه الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت وهي :

1- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.

2- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقـد تكـون أخ، وقـد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة مـن الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجـة إلى رعايـة وبحاجـة إلى أن تجلـس معهـم جلسـات عائلية، وإذا كنت مـديراً لمؤسسـة، فالمؤسسـة بحاجـة إلى تقـدم وتخطـيط واتخـاذ قرارات وعمل منتج منك .

3- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هـدفاً معينـاً، فـبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة .

4- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضـع الأهـداف الضروريـة أولاً فيـه، كأهـداف تطـوير الـنفس مـن خـلال دورات أو القـراءة، أو أهـداف عائليـة، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمـل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.

5- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهـداف في أسـبوعك، وكـن مرنـاً أثنـاء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تـخشى مـن أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل .

6- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها

7- التنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي لأنه يتيح لـك مواجهـة الطـوارئ والتعامـل معها بسهولة.

كيف تستغل وقتك بفعالية؟

هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك في استغلال وقتك، فحاول تنفيذها.

1- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به

2- تفائل وكن إيجابياً

3- لا تضيع وقتك ندماً على فشلك

4- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم

5- أنظر لعاداتك القديمة وتخلى عن ما هو مضيع لوقتك

6- ضع مفكرة صغيرة وقلما في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات

7- خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم .

8- ركز على عملك وانتهي منه ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل

9- توقف عن أي نشاط غير منتج

10- أنصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك .

11- رتب نفسك وكل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك

12- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك

13- أسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن .

14- أحمل معك كتيبات صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند أوقات الانتظار يمكنك قراءة كتابك، مثل أوقات انتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من المعاملات .

15- اتصل لتتأكد من أي موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافي.

16- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو أحفظها في مكان واضح ومنظم.

17- أقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومياً.

18- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل .

19- لا تجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها في خدمتك .

20- في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء يفضل في الرحلات والإجازات ..

17. إدارة الذات

كيف تصنع قوة التحكم في الذات داخلك ؟

يمر علينا فترات نريد فيها الجلوس مع ذواتنا، وعندما تجلس مع أنفسنا نوجه إليها أسئلة مثل :

- هل أنا واثق من قدراتي ؟
- هل أنا راضي عن نفسي ؟
- ما هو الهدف من حياتي ؟
- هل أنا ناجح ؟
- هل أنا سعيد ؟

نحاول البحث عن إجابة لهذه الأسئلة، وحينما لا نجد الإجابة في شخصنا في أعماقنا، نبحث عنها لدى الآخرين، والآخرين يختلفون فيما بينهم، نظن أن كل شخص نقابله يملك الإجابة التي نبحث عنها، هذا ما يسبب لنا التشتت والحيرة، وبالتالي نبحث من جديد عن إجابة كنا نعتقد أننا وجدناها .

مهما بحثت وتعمقت في البحث فإنك لن تجد الإجابة إلا معـك وفي أعـماق ذاتـك، قراءة الذات بشكل جيد والتعرف عليها أكثر، يجعلك تجد الإجابة عـن كـل هـذه الأسـئلة، وحينما يجد الشخص الإجابة التي تقوده إلى النجاح، فإن ذك يجعـل مـن الشـخص مبـدعا ومتميزا بشكل يقوده إلى النجاح والتميز بشكل عام .

المبدعين والعلماء والمخترعين والقادة المتميزين هم ببساطة أناس إستطاعوا الإجابة على مثل هذه الأسـئلة، عرفـوا كيـف يـديرون ذواتهـم، ويـديرونها بالشـكل الـذي يحقـق أهدافهم، أمثال نيوتن (مكتشف الجاذبية) وأديسون (مكتشف الكهرباء)، والأهـم مـن ذلك قادة عظماء إستطاعوا قيادة أمة إسلامية بأسرها، الخلفاء الراشدين وخالد بن الوليـد وسعد بن أبي وقاص وغيرهم .

الحياة مليئة بالأشياء والمواقف والأشخاص والعناصر، التي قد تكون إيجابيـة أو قـد تكون سلبية . هذا الأشياء والعناصر عبارة عن رسائل تبادلية يمـر بهـا الأفـراد و يتناقلونهـا فيما بينهم . وقـد تكـون هـذه الرسـائل متعلقـة بالاعتقـادات والأحاسـيس أو المشـاعر أو طريقة التصرف أو السـلوك المـمارس أو طريقـة التحـدث . ويختلـف النـاس في طريقـة اسـتقبالهم لهـذه الرسـائل، فبعضـهم لا تعجبـه هـذه الرسـائل ولا يتوافـق معهـا ويحـاول تغييرها، والبعض الأخر تعجبه هذه الرسائل وبالتالي يتوافق معها ويقبلها، لدرجة أنـه تـتم برمجته على التصرف من خلالها دون أن يدرك مدى صـحتها مـن خطأهـا، ويـؤمن داخـل ذاته أنه لا يمكن تغييرها .

مثل هذه البرمجة السلبية تصبح هي بحد ذاتها مصدرا للمشاكل التي تعانيها الأمم، سواء كانت مشاكل شخصية أم أسرية أم إجتماعية أم حتى إقتصادية وغيرها .

المركز الأساسي والجوهر الأساسي هنا هو الإنسان نفسه، فمتى ما أدرك الإنسان إمكانية التغيير والتحول من البرمجة السلبية إلى البرمجة الإيجابية فإنه سيتغير، وسيتمكن من إحداث التغيير الإيجابي الذي يعود عليه بالنفع والفائدة، وللذين من حوله، وإن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم .

إذاً التغيير يبدأ من الداخل إلى الخارج وليس العكس، إبدأ بنفسك وبتغييرها قبل أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا، إبدأ بنظرتك إلى نفسك، والطريقة التي تفكر فيها .

ماهية إدارة الذات :

يتكون مصطلح إدارة الذات من كلمتين، الأولى : الإدارة – والثانية: الذات .

معنى الإدارة هي توجيه الإمكانيات إلى آلية إستخدام معينة تضمن تحقيق الأهداف التي تم تحديدها .

أما الذات فتعرف على أنها إتجاهات ومشاعر الشخص عن نفسه .

وبالتالي تعرف إدارة الذات على أنها:

معرفة الشخص لقدراته وإستخدامه الأمثل لهذه القدرات من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها .

محاور إدارة الذات :

موضوع إدارة الذات أخذ كثير من إهتمام العلماء في السنوات الأخيرة، حيث أدركوا القوة الهائلة الموجودة داخل الفرد، وأهمية إستخدام هذه القوة من أجل التغيير، كل هذا دفعهم للبحث عن موضوع إدارة الذات أكثر، وهناك محاور عديدة يمكن للمرء من خلالها أن يصل إلى التغيير الإيجابي، وينجح في إدارة ذاته وفهم نفسه وتوجيه قدراته، هذه المحاور تتمثل فيما يلي :

أولاً: وضوح الهدف

يجب أن يكون الهدف الذي يسعى الإنسان إلى تحقيقه هدفا واضحا ومحددا بشكل دقيق، ويتضمن تحديد الهدف الأساسي تحديد بعض الأهداف الجزئية التي تندرج ضمن الهدف الأساسي، وتكون جزء من بناء الخطة .

والعكس صحيح فعند تحديد أهداف غير واضحة يتشتت تركيز الشخص على هدف محدد، وبالتالي تضيع الجهود المبذولة وتتعطل القدرات لديه، وإذا كان هدفك غير واضح فلن تستطيع تحقيقه .

كذلك يفضل أن يكون هذا المحدد بشكل واضح ودقيق أن يكون مكتوباً، لأن الكتابة تضفي الرسمية على الهدف، وتعطي الشخص إنطباعاً بضرورة الإلتزام، كما أنه يمكن الرجوع إلى الهدف المكتوب في حال الشعور بالتشتت وضياع التركيز .

هناك ستة أصدقاء يمكن أن يساعدوك في كتابة هدفك الأساسي بطريقة واضحة ودقيقة، هؤلاء الأصدقاء الستة هم :

1. ماذا : ما هو الهدف الذي أريد تحقيقه ؟
2. كيف : كيف أحقق هذا الهدف ؟
3. متى : متى أحقق هذا الهدف ؟

4. لماذا : لماذا أريد تحقيق هذا الهدف ؟
5. أين : أين سأحقق هذا الهدف ؟
6. من : من هم الأشخاص الـذين أحتـاج إلى مسـاعدتهم مـن أجـل تحقيـق هـذا الهدف ؟

أنواع الأهداف :

هناك 3 أنواع من الأهداف :

أهداف قصيرة المدى :

- وهي أهداف تحتـاج إلى وقـت قصـير لتحقيقهـا، وأحيانـا تكـون هـذه الأهـداف القصيرة المدى عبارة خطوات أولية لتحقيق الأهداف طويلة المدى .

أهداف متوسطة المدى:

وهي التي تأخذ وقتاً متوسطاً ومدى متوسط من السنوات والفترات المحدد وتتراوح مدة الخطة متوسطة المدى ما بين عام إلى ثلاثة أعوام .

أهداف طويلة المدى:

- وهي التي تأخذ وقت طويل في تحقيقها، وغالبـا مـا تكـون هـذه الأهـداف يلـزم تحقيقها مدة كبيرة من الحياة، وهي الأهداف الأخروية .

ملاحظة : هناك أهداف أخرى ثانوية وهي عبارة عن :

أهداف غير قابلة للتحقيق :

- وهي الأهداف الخيالية غير واقعية والغير محددة بمكان أو زمان .

شروط الهدف الصحيح :

يمكنك أن ترسم صورة واضحة اللهدف الذي تسعى من أجله، ويمكن لطريقة سمارت (SMART) أن تساعدك في ذلك :

- (Specific) S : وتعني محدد (عليك أن تعرف بالتحديد ما الذي تريده) .
- (Measurable) M : وتعني قابل للقياس (يجب أن تتمكن من قياس هدفك، وقياس مدى النجاح في أدائه) .
- (Attainable) A : وتعني يمكن تحقيقه (يجب أن يكون هدفك في حدود قدراتك وإمكانياتك حتى تستطيع تحقيقه، نعم يحتاج إلى بذل المزيد من الجهد لكن ليس مستحيلا) .
- (Relevant/Related) R : وتعني مناسب/وثيق الصلة (حاول إيجاد بعض الصلات بين الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وبين شعورك بالنجاح والفخر والرضا عن نفسك، هنا حاول الإجابة على سؤال كيف سيكون رضاي عن نفسي إذا حققت هذا الهدف هل سأشعر بالسعادة ؟)
- (Time-Based) T : وتعني مبني على وقت محدد (مهما كان هدفك قصير أو طويل المدى حاول أن تحدد المدة التي تلزمك لتحقيق هذا الهدف، لا تجعل أهدافك مفتوحة المدى فإن هذا سيشعرك بالبعد عنها وصعوبة تحقيقها، وبالتالي الشعور بالإحباط والضعف).

ثانياً : التفكير في الأهداف

عليك أن تكون جاداً في التفكير في هدفك الذي حددته، آمن به كقيمة ومبدأ في قلبك، إجعله معك، يشاطرك يومك وتفكيرك، صبحك ومساك، إجعله أمام عينيك دائماً، هكذا سوف تتحول جميع مشاعرك وإحاسيسك وعواطفك نحو تحقيق هذا الهدف، وسيتحول هدفك إلى حقيقة وليس مجرد خيال تعيشه .

ثالثاً : الثقة بالنفس

الثقة بالنفس هي الوقود الذي يدفعك للنجاح في إدارة ذاتك، فلا يمكن أبداً أن تنجح في إدارة ذاتك وأنت تعيش في ظل من الإحساس بعدم الثقة والنقص وإنعدام القدرة . لابد أن يكون الشخص واثقاً من ذاته ومقدراً لإمكانياته ومؤمنا بذاته .

فوائد الثقة بالنفس :

- تمكنك من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديك، ويصبح دورك تعزيز وزيادة نقاط القوة والعمل على تحسين وعلاج نقاط الضعف .
- تمكنك من تحليل خصائص الشخص المتميز، وبالتالي التعرف على خصائصك المتميزة .
- تحميك من التقليد وتعينك على إختيار القدوة الأمثل .
- هي مصدر الطاقة لك في تحديد أهدافك ورسم الخطط في سبيل تحقيق هذه الأهداف .

أمثلة للإعتقادات الإيجابية عن الذات والتي تدعم الثقة بالنفس:

- ●لدي القدرة والقوة والصحة على أن أحقق هذا الهدف .
- ●نعم، بإمكاني النجاح .
- ●كثير من الأشخاص حولي يأخذون رأيي وتعجبهم مقترحاتي .

أمثلة على الإعتقادات السلبية عن الذات والتي تحبط من الثقة بالنفس:

- ●أنا لا شيء .
- ●وين ما أدقها تجي عوجاء .
- ●لا أملك شيء يجعلني من الناجحين .
- ●أنا لست ممن كتب لهم النجاح .

علامات الإحساس الناقص:

●الميول إلى العاطفة والحب : الشخص الذي لديه نقص في الحاجة إلى الحب والعاطفة يبحث عنها ويحاول أن يجدها في أشخاص آخرين، بينما الشخص الذي لديه حب وعاطفة كاملين فهو يبحث عن أشخاص لمنحها لهم .

●الرغبة في بلوغ الكمال : في سعي الشخص نحو الكمال فإنه ينتهج قواعد صارمة جدا، وبالتالي سرعان ما سيشعر بأنه مهما فعل فإنه لن يفلح وسيشعر بالإحباط . هذا بالإضافة إلى أن السعي للمثالية والكمال ليس شيء سيء، لكن الشيء السيء هو أن تسعى للمثالية في عالم غير مثالي.

●الإستسلام للنتائج السلبية : الفشل هو أول خطوة في طريق النجاح، إستسلامك للنتائج السلبية يعني إستسلامك للفشل، وبالتالي عدم وصولك للنجاح .

●الحزن لنجاح الآخرين : هذا ليس مجرد نقص في ثقة الإنسان بنفسه، إنما هو نقص في الإيمان (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب للنفسه) .

●الحساسية الفائقة : الحساسية الزائدة هي التأثر بمواقف عادية لا يعبأ بها الآخرين، (كأن يقول شخص معين كلمة لا يعني بها أي سوء وتحزن أنت لذلك أيام) .

عوامل بناء الثقة بالنفس:

●لم لا تحاول :

●بدلا من أن نسمع أحد يقول لك (أنك لا تستطيع)،

●عليك أن تسمع: (لم لا تحاول ؟) .

حاول ثم حاول ثم حاول، ولا تجعل غيرك يجعلك أن لا تحاول .

وبدلا من أن تتعرف على صورتك في عيون الآخرين لتجلب لنفسك التشجيع، فإن صورتك الواقعية عن نفسك أقوى عبارة تشجيع .

إذا كنت تريد التغيير لا تنتظر شخص معين يغيرك، أو موقف معين يغيرك أو يكون السبب في دفعك للتغيير، إبدأ بالتغيير بنفسك ومن الآن، لا تنتظر ولا تؤجل .

●العمل المباشر : إذا كنت تريد دافعاً لك للتغيير، فليكن شعورك بنقص الثقة الدافع الأساسي للعمل على إستعادتها . لا يوجد أكبر من الدافع الذي تستخرجه من ذاتك، لا يوجد هناك دافع أكبر من شعورك بالألم والنقص لفقدانك الثقة بنفسك .

●الإحلال : يتضمن الإحلال نقطتين الحل والإستبدال، ونقصد بالحل النزع، ونقصد بذلك حل أو نزع الضعف الموجود داخلك وإستبداله بقوة .

●إقبل بإمكانياتك : إقبل بقدرات نفسك الموجودة لديك وآمن بها، وثق بها وبأن لديها القدرة لتوصيلك إلى هدفك الذي تريد تحقيقه .

●أحص عدد مرات نجاحك : أنظر إلى الإنجازات التي حققتها في سبيل تحقيق هدفك الكبير، وإن كانت هذه الإنجازات صغيرة، إفتخر بها، لأن طريق الألف ميل يبدأ بخطوة . كذلك إحص عدد مرات فشلك وإجعلها عاملاً لدفعك أكثر، قرر بينك وبين نفسك أنك ستعمل على خفض عدد مرات الفشل في الخطوات القادمة .

●الإيمان باللـه والإيمان بالقدر : آمن أن ما أصابك لم يكن ليخطئك وأن ما أخطأك لم يكن ليصيبك .

رابعاً : التفكير الإيجابي المنطقي

يجب تحديد نوع التفكير الذي تحتاج إليه لإدارة ذاتك، بحيث يكون هذا التفكير واقعي وليس خيالي، إيجابي وليس سلبي، منطقي وليس عاطفي، متزن وليس ساذج .

●التفكير الواقعي : يقوم على الخبرات الحسية المباشرة، ويرتبط بالواقع ويحاول تغييره إذا لم يناسب أو التوافق معه إذا تناسب .

●التفكير الخيالي : وهو أقرب إلى الأحلام، قائم على رغبات وشهوات دون بذل أي مجهود .

●التفكير الإيجابي : يركز على دراسة الأسباب ووضع الحلول الممكنة في ضوء الإمكانيات، والنظر إلى الأمور بإيجابية (النظر إلى الجزء الممتلئ من الكأس) .

●التفكير السلبي : يركز على الإستسلام، وينظر فقط إلى النتائج السلبية، ويبدأ بـالحماس وينتهي بالفشل (النظر إلى الجزء الفارغ من الكأس) .

●التفكير المتزن : هو الذي يعالج الأسباب والنتائج ويضع خطة منطقية، ويحـاول التنبـؤ بالمستقبل .

●التفكير الساذج : هو الذي يتصف بالتوتر وعـدم الرؤيـة الواضـحة، ويركـز فقـط عـلى النتائج الحالية .

مراحل التفكير الواقعي المتزن:

التفكير الجيد له ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : فهم المشكلة :

●الشعور بأن هناك مشكلة .

●جمع البيانات .

●صياغة المشكلة وتعريفها .

المرحلة الثانية : إقتراح حلول للمشكلة :

●من البيانات التي جمعت حول المشكلة يمكنك إيجاد أفكار ووضع حلول أكثر .

●كلما وضعت حلول أكثر كلما كان تحقيق الهدف أفضل .

●إستحدث حلولا جديدة، ولا تستخدم الحلول السابقة لمشاكل مشابهة .

●لا تستخدم حلا لأنه الأسهل والأسرع .

●إياك وحل يؤدي إلى مشكلة جديدة .

المرحلة الثالثة : الحل المثالي :

●قيم الحلول المقترحة لإختيار الحل المثالي .

●نفذ الحل المثالي .

● متابعة الحل .

مراحل التفكير الإيجابي المتفائل:

وحتى يكون تفكيرك واقعي وإيجابي ومنطقي ومتزن في حل المشكلات، هناك مرحلتين :

المرحلة الأولى : شعورك تجاه نفسك :

إذا شعر الشخص بإحترامه لذاته ومحبته لها، ولم يشعر بأنه أقل من الآخرين، أصبح شعوره نحو ذاته إيجابياً .

شعور الشخص إيجابياً نحو ذاته له تأثير كبير في نجاح الإنسان ورؤيته لأفاق مستقبلية جديدة .

وحتى يستطيع الشخص أن ينظر إلى نفسه بإيجابية لابد أن تتوفر لديه :

● الثقة بمقدرته على النجاح .

● أن ينظر إلى العمل الذي يؤديه بإيجابية، وأن يكون لديه إخلاص للجهة التي يعمل بها . لا يمكن للإنسان أن ينظر إلى نفسه بإحترام إذا كان يمارس عملاً لا يشعر بأهميته، أو أنه لا يبذل كل ما لديه من جهد في عمله، وفي النهاية كيف يحقق النجاح وهو لا يبذل الجهد الذي يوصله إلى النجاح، فتحقيق النجاح غير ممكن حتى يصبح بذل الجهد لدى الإنسان عادة وجزء من شخصيته وجزء من سلوكه وجزء من قيمه وإعتقاداته التي يؤمن بها .

ويشعر الإنسان غير المخلص في عمله بالذنب، لكنه لا يدرك ذلك مع زحمة الأفكار وزحمة العمل . إن شعور الشخص بالذنب بشكل متكرر يدمر شخصية الإنسان، ويحرمه من الشعور الإيجابي بنفسه، كيف سيسعى إلى التطور بشخصيته وبذاته وبطريقة تصرفاته، وهو يواصل جلد نفسه بالشعور بالذنب،

في النهاية ستنطبع أيامه بالتعاسة والتشاؤم والسواد، وسيصبح هذا الشخص عاجزاً عن القيام بعمله .

فوائد الشعور الإيجابي:

- يساعد على تحقيق الإرتياح في الحياة ويكسب معنى إيجابي للحياة .
- يحدث تأثير في صحة الإنسان النفسية والجسمية .
- هو شرط أساسي في تحقيق النجاح .
- يجعل الإنسان أكثر صبراُ وتحملاً على مواجهة مصاعب الحياة .
- يجعل الإنسان أكثر قدرة على بناء علاقات مع الآخرين .
- يساعد على تنمية الثقة بالنفس .
- بالنسبة للموظف يساعد الموظف على التعامل مع الموظفين الآخرين ومع العملاء ومع بقية الناس بطريقة ناجحة تحقق رضاهم .

المرحلة الثانية : شعورك تجاه المستقبل:

المتفائل هو شخص ينظر إلى المستقبل بأنه يخبئ العديد من المواقف والأحداث السارة، يمكنك أن تسأل نفسك عدة أسئلة لتعرف هل أنت شخص متفاءل أم لا، كيف تنظر إلى المستقبل ؟، هل تخطط للمستقبل أم تدع الأحداث تحدث من تلقاء نفسها ؟، هل أنت من المغرمين بتذكر الماضي والحنين إليه ؟، ما هي صورة المستقبل الذي تنتظره ؟ .

إذا كنت شخص متفاءل فالنجاح سيكون حليفك، وإذا لم يوجد لديك التفاؤل بالقدر الكافي، فعليك أن تعود نفسك على النظر إلى المستقبل بمنظار أبيض متفاءل . التفاؤل ليس شعورا مبنيا على الخيال، التفاؤل مبني على حقائق، إقناع أنفسنا بأهدافنا وبأننا قادرين على تحقيقها، يولد لدينا الكثير من

التصميم والتفاؤل الذي يجعلنا قادرين على القيام بالأعمال الصعبة بحماس، لـذلك إجعـل التصميم المتفائل أسلوباً لك في التفكير والسلوك .

كيف يكتسب الشعور الإيجابي تجاه المستقبل:

يمكن تنمية الشعور الإيجابي لدى الإنسان إذا حرص على تطبيق القواعد التالية :

- تعويد النفس على التفاؤل والنظر بإيجابيـة إلى الجوانـب الإيجابيـة في الحيـاة في الناس وأهم شيء في الذات .
- محاربة الأفكار والمشاعر السلبية .
- قراءة كتب النجاح .
- تحديد طموحات وأهداف يريد الإنسان تحقيقها .
- مخالطة المتفائلين والبعد عن المتشائمين .
- تبسيط الأمور بدلا من تعقيدها .
- النظر إلى الظروف الصعبة التي تمر بالإنسان على أنها مؤقتة .
- التفكير في الحلول عندما تواجه الإنسان بعض المشكلات، كن جـزء مـن الحـل ولا تكن جزء من المشكلة، لا تترك المشكلة تسيطر على تفكيرك.
- إذا كانت المشكلات تسكن الماضي، فالحلول تسكن المستقبل .
- محاربة الكراهية والبعد عنها .
- إقتناع الإنسان بنفسه، وبأنه قادر على تحقيق ما يريد .
- ممارسة الرياضة، فهي تحدث تغييرا في المزاج عندما يصبح متعكراً .
- التغذية الجيدة .
- ممارسة الإسترخاء والتنفس بعمق .

قوة التحكم في الذات :

يمكنك أن تخلق القوة الكافية للتحكم في الذات، وذلك من خلال :

أولاً : التحدث مع الذات

ويأتي التحدث مع الذات من عدة مصادر والتي قد تؤدي إلى برمجة الذات بطريقة سلبية أو إيجابية :

●الأسرة : بعض الآباء والأمهات يقومون ببرمجة أبناءهم سلبيا وهم لا يشعرون بذلك، مثلا يسمعونهم عبارات مثل أنت غبي، أنت كسلان، أنت غير منظم .

●المدرسة : يمكن أن يكون قد مر على أحدنا أيام الدراسة، أن صعب عليه فهم نقطة معينة، وحينما طلب الطالب من الأستاذ إعادتها، قال له :(أنت لا يمكنك فهم شيء أبداً) . فالمدرسة ممكن أن تكون مصدرا للبرمجة الذاتية سواء كان ذلك بشكل إيجابي أن سلبي .

●الأصدقاء : يؤثر الأصدقاء على بعضهم البعض بطريقة كبيرة، فيمكن أن يتناقلوا عادات سئية مثل التدخين أو الهروب من المدرسة، ولو رأينا أن أغلب المدخنين إنجذبوا إلى التدخين بتأثير أشخاص آخرين عندما كانت أعمارهم تتراوح مابين 10 ـ 15 وهذه الفترة هي فترة المراهقة والتقليد للآخرين .

●الإعلام : أجريت دراسة في أحد الدول على طبقة الأطفال والشباب، وتوضح أن الشباب يقضون 39 ساعة أسبوعيا في مشاهدة التلفزيون، فإذا رأى الطفل أن الشخص الفلاني يعجبه في طريقة لبسه أو حديثه أو تصرفاته سيقوم بتقليده .

●أنت نفسك : بإمكانك أنت نفسك ببرمجة نفسك بطريقة إيجابيـة أو سـلبية، إذا مارست مثلا سلوك سلبي، فقد برمجت نفسك بطريقة سلبية، أما إذا كنـت تسـلك سـلوك إيجابيا، فقد برمجت نفسك بطريقة إيجابية.

مستويات التحدث مع الذات:

1. المسـتوى الإرهـابي الـداخلي : وهـو مـن أخطـر المسـتويات، حيـث أن هـذا المستوى لديه القدرة بأن يجعلك شخص فاشل فاقد للأمـل، ويضـع أمامـك الحـواجز التـي تمنعك من تحقيق أهدافك . يظهر هذا المستوى من كلمات مثل أنا خجـول، أنـا ضـعيف، ذاكرتي ضعيفة، بهذه الكلمات يقوم الناس بإرسال إشارات سلبية للعقل الباطن، ويـرددون هذه الكلمات حتـى تصـبح جـزء مـن إعتقـاداتهم القويـة، وبالتـالي تـؤثر عـلى تصرفـاتهم وأحاسيسهم .
2. مستوى كلمة (ولكن) السلبية : هذا المسـتوى أفضـل مـن الأول، فالشـخص هنا يقول أنه يرغب بالتغيير ويضف كلمة ولكن . هذه الكلمة تـدمر الإشـارات الإيجابيـة التي تسبقها . يظهر هذا المستوى من كلمات مثل أريد أن أقرأ كتـب النجـاح ولكـن لـيس لدي الوقت .
3. مستوى التقبل الإيجابي : وهو أقوى المستويات السابقة، هـذا المسـتوى يشـكل مصدراً للقوة وعلامة الثقة بالنفس والتقدير السليم . يظهر هذا المستوى من كلمات مثـل أنا قوي، أستطيع أن أحقق هدفي، أتمتع بالصحة ولدي القدرة الكافيـة، كـل هـذه الرسـائل الإيجابية تمنحنا الحماس والثقة تجاه أهدافنا .

أشكال التحدث مع الذات:

●الفكر : هذا النوع ذو قوة بحيث أنه يمكن أن يؤدي إلى نتائج خطيرة (مـثلاً إذا فكـرت في شـخص مـا تكرهـه وتـذكرت أن هـذا الشـخص في مـرة مـن

المرات سبب لك مشكلة كبيرة، إنظر إلى طبيعة الأحاسيس التي تأتيك في تلك اللحظة) .

هذا النوع من التحدث يمكن أن يؤدي إلى الإكتئاب، ويؤثر كثيرا على الأفعال . يقول أحد الكتاب (راقب أفكارك لأنها ستصبح أفعال، وراقب أفعالك لأنها ستصبح عادات، وراقب عاداتك لأنها ستصبح طباع، راقب طباعك لأنها ستحدد مصيرك) .

●الحوار مع النفس (الصامت) : هل سبق وأن أعدت على نفسك حوار دار بينك وبين شخص آخر وقمت بكلا الدورين، وأخذت مثلا تضيف عبارات تمنيت أن تقولها في وقت الحوار الأصلي . هذا النوع من التحدث مع الذات يولد أحاسيس قوية قد تكون سلبية وقد تكون إيجابية .

●التعبير بصراحة والجهر بالقول : هذا النوع يأخذ شكلين

○ على شكل التحدث مع النفس بشكل مرتفع : هل سبق أن رأيت شخصا يتحدث إلى نفسه بصوت مرتفع أثناء سيره ؟ ما يحدث في ذلك الوقت أن الشخص يتعرض لضغط غير عادي فيلجأ لا شعوريا إلى التنفيس عن نفسه بهذه الطريقة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي، أو سلبي .

○ على شكل محادثة توحي بعدم الكفاءة : كأن يقوم شخص يتحدث مع شخص آخر، والذي غالباً ما يكون قريب، يتحدث عن عدم رضاه عن نفسه وشعوره بعدم الكفاءة في أداء العمل .

ثانياً : الإعتقاد الإيجابي

الإعتقاد هو ما نؤمن به في قلوبنا، هو الأساس الذي نبني عليه أفعالنـا، وهـو أهـم خطوة في طريق النجاح، فلكي ننجح لا بد أن نؤمن بأننا نستطيع النجاح، ونؤمن بأن لدينا القدرات والإمكانيـات للوصـول إلى النجـاح . لا يتطلـب الإعتقـاد أن يكـون الشيء حقيقـة فعلاً، لكن كل ما يتطلبه هو الإعتقاد بأنه حقيقة .

يقول الكاتب نابليون هيل (ما يدركه عقل الإنسان ويؤمن به يمكنه تحقيقه) .

أشكال الإعتقاد التي تؤثر على تصرفاتنا :

- الإعتقاد الخاص بالذات : وهو أقوى الإعتقادات تأثيراً، فكيفية إعتقادك في نفسك يمكن أن تزيد من قوتك وتساعدك عـلى التقـدم، ويمكـن أن تكـون مـدمرة وتبعـدك عـن هدفك . من أمثلة الإعتقادات السلبية (أنا لا شيء .، أنا فاشل، أنا لا أستحق النجاح، كلـما قمت بتجربة جديدة لا أنجح) .

- ومن أمثلة الإعتقادات الإيجابية (أنا أثق بنفسي، وأثق بقدرتي عـلى النجـاح، أنـا أم، أخت، ابنه ممتازة)

- الإعتقاد فيما تعنيه الأشياء : هذا النوع من الإعتقاد يمثل ما تعنيه الأشياء بالنسبة لنا، وتدل على حالة الشيء هل هو ذو أهمية بالنسبة لنا أو أنه أن ليس ذو أهمية .

- إذا غيرت معنى الإعتقاد في شيء فإنه يتغير معنى ذلك الشيء بالنسبة لك .

● الإعتقاد في الأسباب : وهو يتناول الدافع وراء أي موقف، والسبب وراء حصول هذا الموقف . من الأمثلة على هذه الإعتقادات السلبية (أنا عصبي بسبب الطريقة التي نشأت عليها، أنا عصبي بسبب عصبية أمي وأبي علي، لو أصبحت غنياً فمن الممكن أن أفقد عائلتي) .

●الإعتقاد عن الماضي : ما حدث لك في الماضي سواء كان إيجابي أو سلبي، يمدك بمجموعة من التجارب يمكن أن توثر في أشكال الإعتقاد السابقة (الذات ـ الأشياء ـ الأسباب)، كما أنها تؤثر في السلوك وتتحكم في تصرفاتك المستقبلية .

●الإعتقاد في المستقبل : الأشخاص المتفائلين يعتقدون ويؤمنون بأن المستقبل يحتوي على فرص أكثر ومستويات أفضل وحياة أفضل، بينما الأشخاص المتشائمين يرون أن المستقبل ستكون فيه الحياة أصعب ولا يوجد فيه العديد من الفرص .

ثالثاً : طريقة النظر إلى الأمور –التفاؤل – النظرة الإيجابية

تنبع طريقة النظر إلى الأحداث من الإعتقاد أياً كان شكله، يقول أحد العلماء (أن هناك إختلافات بسيطة وإختلافات كبيرة بين الناس، فالإختلافات البسيطة هي النظرة تجاه الأشياء، والإختلافات الكبيرة فهي الإختلاف في كون هذه الأشياء إيجابية أم سلبية) .

وحتى يكون لدينا نظرة إيجابية تجاه الأشياء، يجب علينا ببساطة تفادي النظرة السلبية للأشياء، وهذه النظرة السلبية تأتي من :

● اللوم : كثير ما نسمع الناس يتلاومون، يلومون أباءهم، يلومون رؤساءهم في العمل، يلومون الطقس، يلومون حظهم، كل ذلك لتبرير شعورهم وإحساسهم . لوم الآخرين يمنعك من إستخدام إمكانياتك الحقيقية وعندما تلوم

الآخرين والظروف والمواقف، فإنك بذلك تعطيها القوة لقهرك، يجب عليك أن تتوقف عن لوم الآخرين وأن تتحمل مسؤولية حياتك .

●المقارنة : عادة ما نميل إلى مقارنة أنفسنا مع الآخرين، وفي أحيان كثيرة نكون الخاسرين في تلك المقارنات، لأن المقارنة تقوم على الأشياء التي نفتقدها وتكون موجودة لدى الآخرين . إذا كنت فعلا تريد إجراء مقارنة رابحة فقارن بين حالتك الآن وحالتك التي يمكن أن تكون عليها في المستقبل، وإبحث عن الطريقة التي يمكن بها تحسين حياتك والتركيز على قدراتك .

●العيش مع الماضي : العيش في الماضي يجعل غباره يملأ حاضرك ومستقبلك، ويجعل حاضرك ومستقبلك لا يختلفان عنه . كيف تريد العيش في الحاضر والإنتقال إلى المستقبل وأنت مكبل بقيود الماضي . الماضي إنتهى ويمكننا فقط أن تعلم منه ونستفيد من المعرفة ومن الدروس والتجارب التي مرت بنا فقط بهدف تحسين ظروفنا .

●النقد : قبل أن تنتقد شخصاً عليك أن تفكر في النقاط الإيجابية في الشخص قبل النقاط السلبية . ومع ذلك فالنقد يجب أن لا يوجه إلى الأشخاص إنما لطريقة تصرفاتهم . كن لطيفا في معاملة الآخرين وتذكر أن الرفق ما كان في شيء إلا زانه، وما نزع من شيء إلا شانه .

●ظاهرة الـ (أنا) : لا تتحدث عن نفسك كثيراً، ولا تستخدم ألفاظ الذاتية مثل (أنا نفسي، أنا شخصياً) بكثرة .

رابعاً : التخطيط

الأعمال المشهود لها بالنجاح، لم تأتِ إلا بعد تخطيط، وأي عمل يسير دون تخطيط مسبق مشكوك في إستمرار تنفيذه ومشكوك في وصوله للنجاح .

ويعرف التخطيط على أنه العملية الإدارية لتحقيق الأهداف بإستخدام أمثل أو أفضل الموارد المتاحة لذلك في إطار القدرة الإستبصارية لما سيكون عليه المستقبل.

(ونعني بالقوة الإستبصارية هي التنبؤ) . التخطيط الجيد هو الذي يضع عنصر المستقبل في حساباته، ويحاول التنبؤ به .

وبنفس الطريقة التي يمكن أن نحدد بها الأهداف، يمكن أن نرسم تخطيطاً لهذه الأهداف، وتساعدنا الأصدقاء الستة (وماذا، لماذا، أين، متى، كيف، من).

عناصر التخطيط :

- الهدف من التخطيط .
- الأفراد المنفذون للخطة .
- عملية التنفيذ .
- الزمن الذي تنفذ فيه الخطة .
- عملية المتابعة .

صفات الخطة الناجحة:

- المرونة : القدرة على تغيير الخطة عند تغير الظروف .
- الشمولية : بحيث تغطي الخطة كافة الإحتمالات والطوارئ وأن لا يكون شيء على حساب شيء آخر .
- التنسيق : التتابع المنطقي عند تنظيم خطوات العمل، بحيث لا يحصل تضارب أو إزدواجية أو التداخل.
- الوضوح : فلا غموض في مراحلها، الهدف واضح، والوسائل محددة، المسؤوليات محددة .

●الأخلاقية : فلا تتعارض الخطة مع الأخلاقيات والضوابط الشرعية والآداب المرعية .

خامساً : التعلم

إن أهم مصادر قوة التحكم في الذات، التعلم فلا يمكن أن تتحكم في ذاتك دون أن تتعلم وتعرف كيف تتحكم فيها .

قال تعالى: (إنما يخشى الله من عباده العلماء) .

التعلم الحقيقي هو التعلم الذي يكتشف الشخص من خلاله كيف يكون إنسان، هو التعلم الذي يعمل على تنمية الطاقات على الإبداع .

العلم خير من المال، فالعلم يحرسك وأنت تحرس المال، العلم حاكم والمال محكوم عليه . الرسول صلى عليه وسلم شجع المتعلمين وطمأنهم على نتيجة جهدهم (من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة).

سادساً : الصبر والثبات

لا يمكن أن تحقق نجاحاً هائلاً في يوم وليلة، النجاح يحتاج إلى صبر وتخطيط، إن إستعجال النتائج هو إستعجال للإستسلام . الصبر ضياء فإذا استحكمت الأزمات وتعقدت حبالها، وترادفت الضوائق وطال ليلها، فالصبر وحده الذي يشع بالنور العاصم من ذلك التخبط .

سابعاً : المثابرة والإصرار

قد تأخذ النتائج وقتا طويلا في الظهور، لا تفقد الأمل، إستمر في طريق تحقيق هدفك وأصر على تحقيق هذا الهدف . المثابرة والإصرار تذكرنا بذلك العضو الدؤوب (القلب)، ينقبض وينبسط منذ ولادتنا، يضخ الدم إلى باقي أجزاء الجسد، تستطيع الشعور به يعمل عندما تضع يدك على قلبك، لكن عندما لا تسمع هذه الدقات يكون هذا الجزء المثابر قد توقف عن العمل، إذا

توقف القلب معناه الموت . موت أفكارك وقطع نجاحك يكون بالتوقف عن العمل .

ثامناً : إجعل حياتك متعة

الحياة نعمة، حاول أن تستمتع لوجود هذه النعمة لديك .

الإرهاق الذي نعاني منه غالبا ما يكون مصدره الذهن، فالإرهاق الناتج عن مصدر جسدي بحت هو أمر نادر، لذا نلاحظ أن الشخص المحب لعمله والذي يستمتع فيه، يستطيع العمل لوقت طويل دون أن يشعر بالتعب .

عندما نشكو من الإرهاق والشعور بالتعب، نقول أننا لم نمارس هواياتنا منذ فترة طويلة، عليك أن تعود إلى نفسك وإستمتع بوقتك .

يقول أحد الحكماء :(على الذين يجيدون الهرولة في هذه الحياة أن يبطئوا قليلاً عسى أن تستطيع بعض الأشياء الجميلة اللحاق بهم).

18. التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي:

يشكل التفكير الإبداعي جزءاً من أي موقف تعليمي يتضمن أسلوب حل المشكلات وتوليد الأفكار ويجب أن يعرف المعلمون وأولياء الأمور أن تنمية التفكير الإبداعي لا يقتصر على تنمية مهارات الطلاب وزيادة إنتاجهم ولكن تشمل تنمية درجة الوعي عندهم وتنمية إدراكهم وتوسيع مداركهم وتصوراتهم وتنمية خيالهم وتنمية شعورهم بقدراتهم وبأنفسهم في جو تسوده الحرية للإنسان ليكون هو نفسه كما خلقه الله لزيادة قدرته في نفسه لتحمل المخاطر وارتياد المجهول بالتفكير الإبداعي.

التفكير :

عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة: اللمس والبصر والسمع والشم والذوق .

تعريف التفكير الإبداعي :

لغةً: أبدعت الشيء أي اخترعته على غير مثال سابق .

المبدع: هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد .

في القرآن الكريم ((بديع السموات والأرض)) أي خالقهما على غير مثال سبق .

فالإبداع : نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً .

وهو نشاط تخيلي ابتكاري يتضمن توليد أفكار جديدة .

وعملية الإتيان بجديد .

كما أن الإبداع هو عبارة عن العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة .

كما أن الإبداع نشاط عقلي مركب يتجه الشخص بمقتضاه إلى أنواع جديدة ومبتكرة من التفكير أو الفن أو العمل أو النشاط اعتماداً على خبرات وعناصر محددة والقيام بإعادة تشكيل عناصر الخبرة في أشكال أو صيغ جديدة .

من أين يبدأ التفكير الإبداعي :

الحياة العقلية للإنسان جزء من الحياة الاجتماعية التي يعيشها فالبيئة المحيطة والوسط الذي يعيش فيه الإنسان هما اللذان يقرران في الغالب نوع العمل الذي يقوم به وردود فعله على الأحداث، فالتعلم يتأثر بالعواطف الخاصة بالفرد وعواطف الأشخاص البارزين في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان ومن أبرز المؤثرين على عواطف الطفل هو الأم .

مركز الإبداع:

في العقل الذي يمثل مركز التفكير لدى الإنسان (العقل وظيفة ونشاط للمخ)

أهداف تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في الصفوف المدرسية:

- إن تنمية الإبداع جزء من مسؤولية المدرسة في تنمية النواحي الإيجابية في الطلاب مع الاعتراف والقبول بقدرات الطلاب المختلفة .

- أن الصفة السائدة في الحياة الحديثة هي خضوعها للتغيير السريع وأن المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد في المستقبل قد لا تكون معروفة في الوقت الذي يقضيه الفرد في المدرسة أو الجامعة لذلك يجب على المؤسسات التعليمية أن تشجع المرونة والانفتاح على الجديد والقدرة على التكيف والبحث عن أساليب جديدة لفعل الأشياء والتحلي بالشجاعة إزاء الأمور غير المتوقعة .

- مساعدة الفرد على التعامل مع تحديات الحياة وما ينتج عنها من أنواع الضغوط والتوتر .

مهارات وقدرات التفكير الإبداعي :

- الطلاقة: وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين مع السرعة والسهولة في توليدها (الطلاقة اللفظية – طلاقة المعاني أو الأفكار – طلاقة الأشكال.

- المرونة: القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، أو مقدرة الشخص على التغير أو التكيف حين يلزم ذلك، تتعلق بالكيف وليس الكم .

- الأصالة: وتعني الجدة والتفرد في توليد الأفكار الجديدة وتعتبر محك للحكم على مستوى الإبداع، إنتاج ما هو غير مألوف .

- الإفاضة والتوسع: وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة .

- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف .

- الخيال الواسع مهم في التفكير الإبداعي ولا يحتقر أي فكرة مهما بدى أنها سطحية لأول وهلة فقد تكون عند التمحيص فكرة قيمة أو قد تكون مبدأ لفكرة قيمة .

الصفات الإبداعية (المنتج الإبداعي):

الحداثة أو الجدة يختلف عن المألوف .

الفاعلية وتحقيق هدف على الواقع .

الأخلاقية يلتزم بالقواعد الأخلاقية .

الصفات الشخصية المبدعة :

الاستقلالية.

التفوق .

الانفتاح .

قبول الذات .

الإيحائية والحدس .

المرونة .

الانكفاء على الذات .

التسامح مع الغموض .

تحمل المخاطرة .

تفضيل التعقيد .

القبول بكونه مختلفاً (قبول الذات):

الاتجاهات الايجابية نحو العمل .

الانفتاح على الإثارة .

الثقة بالنفس .

القدرة على التسامح مع الخصائص المتناقضة في النفس .

التقدير العالي للصفات الجمالية .

الإبـداع بركـان خامـد داخـل كـل فـرد يثـور متـى مـا تـوفرت الظـروف المناسـبة

صفات الموظف المبدع :

أ- المرونة .

ب- التسامح .

ت- تحمل المسؤولية .

ث- الحس الاجتماعي .

ج- يحبون النجاح .

ح- غير راضين عما هم فيه .

خ- يصعب ضبطهم والسيطرة عليهم .

د- لا يهتمون بتوليد انطباع جيد .

ذ- لا يحبون الانضباط بالأعراف الاجتماعية .

ر- يحبون اللعب والفكاهة .

عقبات التفكير الإبداعي :

1- العقبات الشخصية :

2- ضعف الثقة بالنفس .

3- الميل للمجاراة .

4- الحماس المفرط .

5- التشبع .

6- التفكير النمطي (المقيد بالعادة)

7- عدم الحساسية أو الشعور بالعجز (اليقظة والحساسية المرهفة للمشكلات)

8- التسرع وعدم احتمال الغموض .

(أهم عائق يقف حجر عثرة أمام الإبداع هو التردد في النظر إلى أبعد مما هو مقبول في المجتمع سلوكياً وفكرياً)

برامج ومهارات وإستراتيجيات التفكير الذهني والحفظ العقلي

تتنوع برامج التفكير ومهاراته بحسب الاتجاهات النظرية والتجريبية التي تناولت موضوع التفكير ومهاراته وللتفصيل في هذا الموضوع نورد ما يلي:

برامج العمليات المعرفية Cognitive Operations

تركز هذه البرامج على العمليات أو المهارات المعرفية للتفكير مثل المقارنة والتصنيف والاستنتاج، نظراً لكونها أساسية في اكتساب المعرفة ومعالجة المعلومات. وتهدف هذه البرامج إلى تطوير العمليات المعرفية وتدعيمها كطريقة يمكن من خلالها تطوير القدرة على التفكير. ومن بين البرامج المعروفة التي تمثل اتجاه العمليات المعرفية برنامج " البناء العقلي لجيلفورد " الذي طورته الباحثة ميكر (Meeker، 1969) .

برامج العمليات فوق المعرفية Metacognitive Operations

تركز هذه البرامج على التفكير كموضوع قائم بذاته، وعلى تعليم مهارات التفكير فوق المعرفية التي تسيطر على العمليات المعرفية وتديرها، ومن أهمها التخطيط والمراقبة والتقييم. وتهدف إلى التشجيع على التفكير حول التفكير في الأمور أي التفكير في التفكير – Thinking about Thinking، والتعلم من الآخرين، وزيادة الوعي بعمليات التفكير الذاتية، ومن أبرز البرامج الممثلة لهذا الاتجاه برنامج " المهارات فوق المعرفية ".

برامج المعالجة اللغوية والرمزية Language and Symbolic Manipulation

تركز هذه البرامج على الأنظمة اللغوية والرمزية كوسائل للتفكير والتعبير عن نتاجات التفكير معا. وتهدف إلى تنمية مهارات التفكير في الكتابة، والتحليل والحجج المنطقية، وبرامج الحاسوب وتعني بصورة خاصة بنتاجات التفكير المعقدة كالكتابة الأدبية وبرامج التعليم التي تقع ضمن هذا الاتجاه برامج " الحاسوب اللغوية والرياضية " (Caillot،1991).

برامج التعلم بالاكتشاف Heuristic – Oriented Learning

تؤكد هذه البرامج على أهمية تعليم أساليب واستراتيجيات محددة للتعامل مع المشكلات، وتهدف إلى تزويد الآخرين بعدة استراتيجيات لحل المشكلات في المجالات المعرفية المختلفة، والتي يمكن تطبيقها بعد توعية الطلبة بالشروط الخاصة الملائمة لكل مجال.

وتضم هذه الاستراتيجيات: التخطيط، إعادة بناء المشكلة، تمثيل المشكلة بالرموز أو الصور أو الرسم البياني. والبرهان على صحة الحل. ومن البرامج الممثلة لهذا الاتجاه برنامج " كورت لديبونو "

برامج تعليم التفكير المنهجي Formal Thinking

تتبنى هذه البرامج منحى جيد في التطور المعرفي. وتهدف إلى تزويد الآخرين بالخبرات والتدريبات التي تنقلهم من مرحلة العمليات المادية إلى مرحلة العمليات المجردة التي يبدأ فيها تطور التفكير المنطقي والعلمي وتركز على الاستكشاف ومهارات التفكير والاستدلال والتعرف على العلاقات العامة.

ومن بين أشهر برامج تعليم التفكير ومهاراته نذكر ما يأتي:

قائمة بأشهر البرامج التربوية التي طورت بهدف تعليم التفكير ومهاراته

1- الحل الإبـداعي للمشـكلات لأوسـبورن	Osborn's Creative Problem Solving
2- مهارات التفكير لتابا	Tabas Thinking Skills
3- البناء العقلي لجيلفورد	Guilford's Structure of Intellect (SOLI)
4- برنـامج كـورت لـديبونو	de Bonos Congnitive Research Trust (CoRT)
5- برنامج التفاعل المعرفي الانفعالي لوليام	Williams Cognitive-Affective Interactive Program

ولإعطاء صورة موجزة عن طبيعة برامج تعليم التفكير، نقـدم نموذجـاً لأحـد أشـهر البرامج المطبقة في كثير من دول العالم وهو " برنامج ديبونو لتعليم التفكير ".

برنامج ديبونو لتعليم التفكير de Bono Thinking Program (CoRT)

ربما كان ديبونو من أبرز علماء التفكير الذين يدافعون بقوة عـن منهجيـة تـدريس مهارات التفكير أو أدواته بطريقة مباشرة، مستنداً بذلك إلى نتـائج الدراسـات والتطبيقـات التي أجريت على برنامجه في كثير من دول العالم في مجالات التربية والإدارة والصناعة De Bono،1984، (1986).

أولاً: خصائص البرنامج:

يتميز برنامج ديبونو المعروف بـ CoRT المشتقة من اسـم مؤسسـته المعنيـة بـنشر وتطوير البرنامج Cognitive Research Trust بما يلي:

1- يمكن تطبيق البرنامج بصورة مستقلة عن محتوى المواد الدراسية، وهذا هو الاتجاه الذي يتخذه ديبونو. كما يمكن الاستفادة منه في إطـار المـواد

الدراسية عن طريق اختبار مواقف ومشكلات دراسية من محتوى المنهاج.

2- يصلح البرنامج للاستخدام في مستويات الدراسة المختلفة بدءاً من المرحلة الابتدائية أو الأساسية مروراً بالمرحلة الثانوية وانتهاء بالمرحلة الجامعية.

3- البرنامج مصمم على شكل دروس أو وحدات مستقلة تخدم كل منها أهدافا محددة، مما يسهل على المعلمين فهمها وتقديمها للطلبة بصورة متدرجة.

4- البرنامج متكامل من حيث وضوح أهدافه وأساليب تعليمه والمواد التعليمية اللازمة والدروس النموذجية التي يشتمل عليها.

5- يتضمن البرنامج كثيراً من الأمثلة المشتقة من الحياة العملية والتي تحقق شرط الإثارة والاهتمام لدى الطلبة.

6- يتوافر البرنامج في الأسواق، مما يسهل عملية الحصول عليه للراغبين في استخدامه.

7- بساطة تصميم البرنامج وسهولة تنفيذه إذا توافرت المواد الأصلية وتمت ترجمتها إلى اللغة العربية.

8- لا يحتاج كل درس من دروس البرنامج لأكثر من 45 دقيقة، مما يجعل أمر تطبيقه في الحصص الصفية سهلاً، لأن طول فترة الحصة عادة في معظم المدارس هو 45 دقيقة.

9- يتوافر عدد كاف من أدوات التقييم اللازمة لفحص مستوى التغير في تفكير الطلبة بعد تطبيق البرنامج.

10- يمكن استخدام البرنامج بغض النظر عن مستويات الطلبة أو تصنيفاتهم حسب قدراتهم العقلية.

ثانياً: وصف البرنامج ومكوناته:

يتكون برنامج " كورت " CoRT من ست وحدات تعليمية تعطي جوانب عديدة للتفكير، وتتألف كل وحدة من عشرة دروس صممت بحيث يغطي كل منها خلال حصة صفية تمتد إلى 35 قريباً. وقد طبق البرنامج على طلبة تتراوح أعمارهم من 8 سنوات إلى 22 سنة. وقد توزعت دروس البرنامج على الوحدات الستة الآتية:

الوحدة الأولى: توسيع الإدراك:

وتعنى بتدريب الطلبة على التفكير في جميع جوانب الموقف بكل الطرق الممكنة، وبأخذ النتائج المترتبة على كل اختبار بالنظر إلى الأهداف المتحققة. ويقترح ديبونو أن تدرس هذه الوحدة في بداية البرنامج، بينما يمكن تدريس الوحدات الأخرى بأي ترتيب.

الوحدة الثانية: التنظيم:

تعنى بتوجيه انتباه الطلبة بفاعلية وبصورة منتظمة، مع التركيز على الموقف.

الوحدة الثالثة: التفاعل:

تعنى بالمسائل المتعلقة بكفاية الأدلة والبراهين والحجج الاستدلالية المنطقية.

الوحدة الرابعة: الإبداع:

تعرض عددا من استراتيجيات توليد الأفكار ومراجعتها وتقييمها والإستفادة منها.

الوحدة الخامسة: المعلومات والمشاعر:

تعنى بالعوامل الانفعالية والشعورية والحسية والوجدانية المؤثرة على التفكير.

الوحدة السادسة: العمل:

تعنى بتقديم إطار عام لمعالجة المشكلات، سواء بربط الاستراتيجيات التي عرضت سابقاً أو بأخذها على انفراد.

تعريف التفكير:

التفكير في أبسط تعريف له عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة : اللمس والبصر والسمع والشم والذوق.

والتفكير بمعناه الواسع عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبرة. وقد يكون هذا المعنى ظاهراً حينا وغامضاً حيناً آخر، ويتطلب التوصل إليه تأملاً وإمعان نظر في مكونات الموقف أو الخبرة (Barell، 1991) التي يمر بها الفرد.

أنواع وأصناف التفكير

وقد استخدم الباحثون أوصافاً عدة للتمييز بين نوع وآخر من أنواع التفكير، وربما كان تعدد أوصاف التفكير وتسمياته أحد الشواهد على مدى اهتمام الباحثين بدراسة موضوع التفكير وفك رموزه منذ بدأت المحاولات الجادة لقياس الذكاء بعد منتصف القرن التاسع عشر. ومن الأوصاف والتصنيفات التي أصبحت تحمل دلالات ذات معنى في الدوائر الأكاديمية والتربوية نورد ما يلي:

التفكير التحليلي Analytical Thinking	التفكير الشامل Holistic Thinking
التفكير المحسوس Concrete Thinking	التفكير المجرد Abstract Thinking
التفكير المبدع Creative Thinking	التفكير الفعال Effective Thinking
التفكير الاستنباطي Deductive Thinking	التفكير الاستقرائي Inductive Thinking
التفكير المتباعد Divergent Thinking	التفكير المتقارب Convergent Thinking
التفكير المتسرع Impulsive Thinking	التفكير الناقد Critical Thinking
التفكير غير الفعال Ineffective Thinking	التفكير المنتج Productive Thinking
التفكير المنطقي Logical Thinking	التفكير الجانبي Leteral Thinking
التفكير فوق المعرفي Metacognitive Thinking	التفكير التأملي Reflective Thinking
التفكير العملي Scientific Thinking	التفكير العملي / الوظيفي Practical Thinking
التفكير اللفظي Verbal Thinking	التفكير الرياضي Mathematical Thinking
التفكير الرأسي/المركز Vertical Thinking	التفكير المعرفي Cognitive Thinking

مكونات عملية التفكير

إن التفكير مفهوم معقد يتألف من ثلاثة مكونات هي:

1- عمليات معرفية معقدة (مثل حل المشكلات) وأقل تعقيداً (كالاستيعاب والتطبيق والاستدلال)، وعمليات توجيه وتحكم فوق معرفية.

2- معرفة خاصة بمحتوى المادة أو الموضوع.

3- استعدادات وعوامل شخصية (اتجاهات، موضوعية، ميول).

التفكير فوق المعرفي Metacognitive Thinking:

أولاً: طبيعته وتعريفه:

ظهر مفهوم فوق المعرفي في بداية السبعينات ليضيف بعداً جديداً في مجال علم النفس المعرفي، ويفتح آفاقاً واسعة للدراسات التجريبية والمناقشات النظرية في موضوعات الذكاء والتفكير والذاكرة والاستيعاب ومهارات التعلم .(Brown & DeLoache، 1978; Flavell،Butterfield & Belmont، `977; 1979).

وقد تطور الاهتمام بهذا المفهوم في عقد الثمانينات ولا يزال يلقى الكثير من الاهتمام نظرا لارتباطه بنظريات الذكاء والتعلم واستراتيجيات حل المشكلة واتخاذ القرار. وأجريت دراسات كثيرة لمقارنة مستويات مهارات التفكير فوق المعرفي لدى العاديين والموهوبين والأفراد الذين يعانون من قصور عقلي، وأظهرت هذه الدراسات أن الأفراد الذين يعانون من قصور عقلي يتصرفون بصورة متكررة وكأنهم غير واعين لما ينبغي عمله أو إتباعه من استراتيجيات أو أساليب لحل المشكلة، كما أن إداراتهم لسلوكياتهم الذاتية في مواجهة متطلبات حل المشكلة ليست فعالة كما هو الحال لدى العاديين والموهوبين.

وإذا استعرضنا عينة من الدراسات والكتابات التي تولت الأبعاد فوق المعرفية للتفكير، لوجدنا عددا من التعريفات لـ " مهارات التفكير فوق المعرفية ". ومن أمثلة هذه التعريفات ما يلي:

- عمليات تحكم عليا وظيفتها التخطيط والمراقبة والتقييم لأداء الفرد في حل المشكلة.
- مهارات تنفيذية مهمتها توجيه وإدارة مهارات التفكير المختلفة العاملة في حل المشكلة.
- أحد أهم مكونات الأداء الذكي أو معالجة المعلومات (Sternberg،1985، 1986، 1988،1992 .
- أعلى مستويات النشاط العقلي الذي يبقى على وعي الفرد لذاته ولغيره أثناء التفكير في حل المشكلة (Flavell & Wellman 1977).
- قدرة على التفكير في مجريات التفكير أو حوله (Bruer،1995).
- التفكير بصوت عال أو الحديث مع الذات، بهدف متابعة ومراجعة نشاطات حل المشكلة (Resnick،Ryle ;1987 ،1979).

وبالرغم من تباين التعريفات التي وضعها عدد من علماء النفس المعرفيين لمفهوم " فوق المعرفي "، إلا أن معظم التعريفات – كما يبدو – تشترك في إبراز أهمية الدور الذي تلعبه المهارات فوق المعرفية في فعل التفكير أو حل المشكلات، وعليه، فإنه يمكن تعريف " مهارات التفكير فوق المعرفية " بطريقة تجمع أهم العناصر المشار إليها سابقاً على النحو الآتي:

"مهارات عقلية معقدة تعد من أهم مكونات السلوك الذكي في معالجة المعلومات، وتنمو مع التقدم في العمر والخبرة، وتقوم بمهمة السيطرة على جميع

نشاطات التفكير العاملة الموجهة لحل المشكلة، واستخدام القدرات أو الموارد المعرفية للفرد بفاعلية في مواجهة متطلبات مهمة التفكير ".

نظرية الذكاء الثلاثية

ومن الطريف أن نشير إلى ما أورده ستيرنبرج (Sternberg، 1985.) في نظريته الثلاثية للذكاء. فقد ميز ستيرنبرج بين ثلاثة مكونات لمعالجة المعلومات، هي:

- المكونات الأسمى Meta-Component's
- مكونات الأداء Performance Components
- مكونات اكتساب المعرفة Knowledge Acquisitions Components

وعرف ستيرنبرج المكونات الأسمى بأنها عمليات الضبط العليا التي تستخدم في التخطيط والمراقبة والتقييم لأداء الفرد أو نشاطاته العقلية أثناء قيامه بمهمة معينة.

واستنادا لهذا الوصف، فإن المكونات الأسمى أو العمليات فوق المعرفية تقوم بالتنظيم والإشراف وإصدار التعليمات حول كيفية السير في حل المشكلات، بينما تقوم مكونات الأداء – وهي مهارات تفكير من مستوى أدنى – بتنفيذ العمل وتطبيق استراتيجيات الحل.

ثانياً: - التفكير فوق المعرفي - هل يمكن تعلمه أو تعليمه؟

سبق أن أشرنا إلى حداثة مفهوم " مهارات التفكير فوق المعرفية "، وبالتالي لم يكن يظهر في أدب التعليم أو وثائق النظم التربوية أي نص حول اعتماد هذه الماركات كأحد أهداف التعليم أو التدريب. ولكن مع تعمق البحوث والدراسات التجريبية حول هذا المفهوم، تمكن بعض الباحثين من عزل بعض المهارات فوق المعرفية وتحديدها، وفتحوا بذلك المجال واسعا لتناول هذه

المهارات كأحد مكونات برامج تعليم مهارات التفكير. وقد استندوا في ذلك إلى حقيقتين، هما:

أ- الأهمية القصوى لمهارات التفكير فوق المعرفية في معالجة المعلومات، على اعتبار أن أي تفكير هادف يتضمن مهارات معرفية وفوق معرفية، وبالتالي لا يجوز إهمالها أو الافتراض بأن المتعلم يمكن أن يجيدها بصورة غير مباشرة عن طريق دراسة محتوى مادة التدريس.

ب- إن ما ينطبق على مهارات التفكير المعرفية ينطبق على مهارات التفكير فوق المعرفية. ويتفق معظم الخبراء في مجال علم نفس التفكير على أنه: جهد جاد لتعليم مهارات التفكير ويظل ناقصا ما لم يتصدى لمهمة مساعدة الطلبة على تنمية مهارات التفكر حول التفكير أو مهارات التفكير فوق المعرفية، نظراً لأهميتها في الوصول إلى مستوى التفكير الحاذق (Campione،Beown، & Day ، 1981; Sternberg،1984). ولهذا فإن أي برنامج لتعليم التفكير يجب أن لا يقتصر على تنمية الفاعلية في استخدام عدد من العمليات المعرفية الدنيا أو المتوسطة، ولابد أن يتضمن تدريبات مدروسة لرفع مستوى استقلالية تفكير المتعلم وفاعليته في ممارسة التفكير الموجه ذاتيا والمنطلق ذاتياً، وهذه هي غاية تعليم مهارات التفكير فوق المعرفية.

إن مهارات التفكير فوق المعرفية تنمو ببطء بدءا من سن الخامسة، ثم تتطور بشكل ملموس في سن الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة. وقد أمكن تحديد عدد لا بأس به من هذه المهارات وقياسه، وأظهرت الدراسات أن المفكرين والخبراء في حل المشكلات والقارئين الجيدين يتصفون بأنهم يمتلكون سيطرة وقدرة على التحكم في تفكيرهم وتوجيهه .

كما أثبتت الدراسات فاعلية بعض البرامج التعليمية لمهارات التفكير فوق المعرفية في تحسن مستوى وعي الطلبة بقدراتهم وكيفية استخدامها ومتى تستخدم، وأظهرت حدوث تحسن في مستوى الاستدلال التمثيلي ومستوى الاستيعاب القرائي والشفوي (Brown،Barell 1989، 1991;).

مهارات التفكير المعرفية:

حددت الجمعية الأمريكية لتطوير المناهج والتعليم عشرين مهارة تفكير أساسية يمكن تعليمها وتعزيزها. وتشتمل القائمة على المهارات الآتية:

مهارات التركيز:

- تعريف المشكلات Defining Problems أو توضيح ظروف المشكلة.
- وضع الأهداف Setting Goals: تحديد التوجهات والأهداف.

مهارات جمع المعلومات:

- الملاحظة Observing: الحصول على المعلومات عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس.
- التساؤل Questioning: البحث عن معلومات جديدة عن طريق تكوين وإثارة الأسئلة.

مهارات التذكر:

- الترميز Encoding: ترميز وتخزين المعلومات في الذاكرة طويلة الأمد.
- الاستدعاء Recalling: استرجاع المعلومات من الذاكرة طويلة الأمد.

تعريف الذاكرة

يعرف الباحثان جلجار وكورترايت (Gallagher & Courtright،1986) الذاكرة على أنها عملية تقوم بأداء وظيفتين رئيستين هما:

أ-اختزان المعلومات والخبرات الشعورية واللاشعورية وحفظها على شكل نظام معقد، يسمح بالبحث والتنقيب عن هذه المعلومات والخبرات من أجل إيجاد استجابات للأسئلة المطروحة.

ب- استدعاء ما يلزم من المعلومات والحقائق ومنظومات البيانات عند الحاجة. ويتم اختزان المعلومات والخبرات في مستويين: قصير الأمد وطويل الأمد. ويتفاوت الأفراد في قدراتهم على تخزين المعلومات واستدعائها، وهناك علاقة إيجابية بين قوة الذاكرة ومستوى الذكاء (Freeman،1991)، كما أن هناك تفاوتاً في قوة الذاكرة بين مجال وآخر لدى الفرد نفسه؛ فقد تكون لديه ذاكرة قوية في الخبرات اللغوية أو الرياضية، وذاكرة ضعيفة في الخبرات الموسيقية أو الفنية (Gardner،1993).

مهارات تنظيم المعلومات:

- المقارنة Comparing: ملاحظة أوجه الشبه والاختلاف بين شيئين أو أكثر.
- التصنيف Classifying: وضع الأشياء في مجموعات وفق خصائص مشتركة.
- الترتيب Ordering: وضع الأشياء أو المفردات في منظومة أو سياق وفق محك معين.

مهارات التحليل:

- تحديد الخصـائص والمكونـات Indentifying Attributes and Components: التمييز بين الأشياء والتعرف على خصائصها وأجزائها.
- تحديد العلاقات والأنماط Identifying Relationship and Patterns: والتعرف على الطرائق الرابطة بين المكونات.

المهارات الإنتاجية :

- الاستنتاج Inferring: التفكير فيما هو أبعد من المعلومات المتوافرة لسد الثغرات فيها.
- التنبؤ Predicting: استخدام المعرفة السابقة لإضافة معنى للمعلومات الجديـدة وربطها بالأبنية المعرفية القائمة.
- الإسهاب Elaborating: تطوير الأفكار الأساسـية والمعلومـات المعطـاة وإغناؤهـا بتفصيلات مهمة وإضافات قد تؤدي إلى نتاجات جديدة.
- التمثيل Resenting: إضافة معنـى جديـد للمعلومـات بتغيـير صـورتها (تمثيلهـا برموز أو مخططات أو رسوم بيانية).

مهارات التكامل والدمج:

- التلخيص Summarizing: تقصير الموضـوع وتجريـده مـن غـير الأفكـار الرئيسـة بطريقة فعالة وعملية.
- إعادة البنـاء Restructuring عـديل الأبنيـة المعرفيـة القائمـة لإدمـاج معلومـات جديدة.

مهارات التقويم:

- وضع محكات Establishing Criteria: اتخاذ معايير لإصدار الأحكام والقرارات.
- الإثبات Verifying: تقديم البرهان على صحة أو دقة الادعاءات.
- التعرف على الأخطاء Identifying Errors: الكشف عن المغالطات أو الوهن في الاستدلالات المنطقية، وما يتصل بالموقف أو الموضوع من معلومات، والتفريق بين الآراء والحقائق.

مهارات التفكير فوق المعرفية:

توصلت الدراسات التي أجريت منذ بداية السبعينيات حول مفهوم عمليات التفكير فوق المعرفية إلى تجديد عدد من المهارات العليا، التي تقوم بإدارة نشاطات التفكير وتوجيهها عندما ينشغل الفرد في موقف حل المشكلة أو اتخاذ القرار. وقد صنف ستيرنبرج Stern-berg،1985، (1988) هذه المهارات في ثلاث فئات رئيسة، هي: التخطيط والمراقبة والتقييم.

وتضم كل فئة من هذه الفئات عددا من المهارات الفرعية يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1- التخطيط Planning:

- تحديد هدف أو الإحساس بوجود مشكلة وتحديد طبعتها.
- اختيار إستراتيجية التنفيذ ومهارات.
- ترتيب تسلسل العمليات أو الخطوات.
- تحديد العقبات والأخطاء المحتملة.
- تحديد أساليب مواجهة الصعوبات والأخطاء.
- التنبؤ بالنتائج المرغوبة أو المتوقعة.

2- المراقبة والتحكم Monitoring & Controlling:

- الإبقاء على الهدف في بؤرة الاهتمام.
- الحفاظ على تسلسل العمليات أو الخطوات.
- معرفة متى يتحقق هدف فرعي.
- معرفة متى يجب الانتقال إلى العملية التالية.
- اختيار العملية الملائمة التي تتبع في السياق.
- اكتشاف العقبات والأخطاء.
- معرفة كيفية التغلب على العقبات والتخلص من الأخطاء.

3- التقييم Assessment:

- تقييم مدى تحقق الهدف.
- الحكم على دقة النتائج وكفايتها.
- تقييم مدى ملائمة الأساليب التي استخدمت.
- تقييم كيفية تناول العقبات والأخطاء.
- تقييم فاعلية الخطة وتنفيذها.

التفكير الناقد :

مفهوم التفكير الناقد:

ورد الفعل " نقد " في (لسان العرب) بمعنى ميز الدراهم واخرج الزيف منها (ابن منظور، صفحة 425)، كما ورد تعبير " نقد الشعر ونقد النثر " في (المعجم الوسيط) بمعنى أظهر ما فيهما من عيب أو حسن (1985، صفحة 982). والناقد الفني: كاتبٌ – عمله: تمييز العمل الفني: جيده من رديئه، وصحيحة من زيفه.

أما التفكير الناقد فهو مفهوم مركب، له ارتباطات بعدد غير محدود من السلوكيات في عدد غير محدود من المواقف والأوضاع، وهو متداخل مع مفاهيم أخرى كالمنطق، وحل المشكلة، والتعلم ونظرية المعرفة.

ويعبر جون ديوي عن جوهر التفكير الناقد في كتابه (كيف تفكر) بالقول: " إنه التمهل في إعطاء الأحكام وتعليقها لحين التحقق من الأمر " (Dewey،1982).

وهناك من يرى بأن التفكير الناقد يقابل التفكير المجرد عند (Meyer،1991).

مكونات التفكير الناقد:

ويتألف من ثلاثة مكونات هي:

- صياغة التعميمات بحذر.
- النظر والتفكر في الاحتمالات والبدائل.
- تعليق الحكم عن الشيء أو الموقف لحين توافر معلومات وأدلة كافية؛

وفي بعض المراجع يتم التعرض للتفكير الناقد في معرض الحديث عن حل المشكلات (Isaksen & Treffinger،1985) أو التفكير المنطقي (Feldhusen،1989).

وإذا رجعنا إلى الكلمة الإنجليزية Critical نجد أنها مشتقة من الأصل اللاتيني Criti-cus أو اليوناني Kritikos والذي يعني ببساطة القدرة على التمييز أو إصدار الأحكام.

وقد يفسر هذا المدلول اللغوي للكلمة اليونانية النظرة التقليدية القديمة للتفكير التي أرسى قواعدها وتبناها الفلاسفة الثلاثة سقراط وافلاطون وارسطو.

وتتلخص تلك النظرة التقليدية : في أن مهـارات التحليـل والحكـم والمجادلـة كافيـة للوصول إلى الحقيقة، كما قد يكون مفهوم التفكير الناقد في الأدب التربوي المعـاصر متـأثراً بهذه النظرة التقليدية للتفكير.

ويعلق ديبونو De Bono،1994 : على ذلك بالقول: " إن مهارات التحليل والحكـم والمجادلة مهمة في عملية التفكـير أو التفكـير الناقـد، ولكنهـا ليسـت كافيـة في حـد ذاتهـا لافتقارهـا إلى عنـاصر في غايـة الأهميـة مثـل: جوانـب التفكـير الإنتاجيـة، والإبداعيـة، والتوليدية، والتصميمية ". وليس ممكنـا التقـدم في مجـالات العلـوم والتكنولوجيـا بمجـرد التوصل إلى الحقيقة عن طريق نقد مدى صحة الفرضـية أو المعلومـة القائمـة، ولابـد مـن استكمال المهمة بالانتقال إلى مرحلة أخرى ربما تكون أكثر أهمية، بتوليد فرضيات جديـدة وأفكار إبداعية لمعالجة الموقف أو حل المشكلة.

وربما كان التفكير الناقد مـن أكـبر أشـكال التفكـير المركـب اسـتحواذاً عـلى اهـتمام الباحثين والمفكرين التربـويين الـذين عرفـوا بكتابـاتهم في مجـال التفكـير، كـما أن تعبـير " التفكير الناقد " من أكـثر التعبـيرات التـي يسـاء اسـتعمالها مـن قبـل الكثـيرين في وصـف عمليات التفكير ومهاراته.

وفي عالم الواقع، يستخدم التعبير للدلالة على معان جديـدة، مـن أهمهـا: الكشـف عن العيوب والأخطاء، الشك في كل شيء، التفكير التحليلي، التفكير التـأملي، حـل المشـكلة، وكل مهارات التفكير العليا، وكل مهارات التفكير المهمة، التفكـير الواضـح، التفكـير الـيقظ، التفكير المستقل.

ماهية وأهمية التفكير الناقد:

وهناك عدد كبير من التعريفات التي وردت في التعريف عن التفكير الناقـد، نقـدم في ما يلي نماذج منها بالإضافة لما ذكر سابقاً:

- التفكير الناقد هـو فحـص وتقيـيم الحلـول المعروضـة (McCann،Moore ، & McCann،1985).
- التفكير الناقد هـو حـل المشـكلات أو التحقـق مـن الشيء وتقييمـه بالاسـتناد إلى معايير متفق عليها مسبقا (Udall & Daniels،1991).
- التفكير الناقد هو تفكير تأملي ومعقول، مركز على اتخاذ قـرار بشـأن مـا نصـدقه ونؤمن به أو ما نفعله، ومـا يتطلبـه ذلـك مـن وضـع فرضـيات وأسـئلة وبـدائل وخطط للتجريب (En-nis،1985).
- التفكير الناقـد هـو التفكـير الـذي يتطلـب اسـتخدام المسـتويات المعرفيـة العليـا الثلاث، وهي التحليل والتركيب والتقويم (Polette،1982).
- التفكير الناقد هو تفكير يتصـف بالحساسـية للموقـف، وباشـتماله عـلى ضـوابط تصحيحية ذاتية، وباعتماده عـلى محكـات في الوصـول إلى الأحكـام (Lipman، 1991).

ورغم الاختلافات الظاهرة في معالجات الكثيرين من الكتاب لمفهوم التفكير الناقـد، إلا أن هناك عدداً من القواسم المشتركة بينها، يمكن تلخيصها في ما يلي:

1- التفكير الناقد ليس مرادفاً لاتخاذ القرار أو حل المشكلة، وليس مجرد تـذكر أو استدعاء بعض المعلومات، كما أنه ليس مرهوناً بإتباع إستراتيجية منظمة لمعالجة الموقف.

وفي هذا الصدد يفرق الباحـث إنـس (Ennis،1962) بـين التفكـير الناقـد وحل المشكلة بالتركيز على نقطتي البداية والنهاية في كـل مـنهما، فـالتفكير الناقـد يبدأ بوجود ادعـاء أو اسـتنتاج أو معلومـة، والسـؤال المركـزي هـو: " مـا قيمـة أو مدى صحة الشيء؟ "، بينما حل المشكلة يبدأ مشكلة ما، والسؤال المركـزي هـو: "

كيف يمكن حلها؟ ". يضاف إلى ذلك أن التفكير الناقد ليس إستراتيجية كما هو الأمر بالنسبة لحل المشكلة أو اتخاذ القرار، لأنه لا يتكون من سلسلة من العمليات والأساليب التي يمكن استخدامها في معالجة موقف ما بصورة متتابعة، ولكنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو المهارات الخاصة التي يمكن أن تستخدم بصورة منفردة أو مجتمعة دون التزام بأي ترتيب معين.

وقد حدد باير (Beyer،1985) عشر مهارات للتفكير الناقد نوردها في ما يلي:

- التمييز بين الحقائق التي يمكن إثباتها أو التحقق من صحتها وبين الادعاءات أو المزاعم الذاتية أو القيمية.
- التمييز بين المعلومات والادعاءات والأسباب ذات العلاقة بالموضوع وتلك التي تقحم على الموضوع ولا ترتبط به.
- تحديد مصداقية مصدر المعلومات.
- التعرف على الادعاءات أو البراهين والحجج الغامضة.
- التعرف على الافتراضات غير الظاهرة أو المتضمنة في النص.
- تحري التحيز أو التحامل.
- التعرف على المغالطات المنطقية.
- التعرف على أوجه التناقض أو عدم الاتساق في مسار عملية الاستدلال من المقدمات أو الوقائع.
- تحديد درجة قوة البرهان أو الإدعاء.

وقد يمارس الفرد التفكير الناقد بأن يتحرى مواقع التحيز أو التناقض في نص معين دون غيرهما من مهارات التفكير الناقد الأخرى.

وتضم كل مهارة من مهارات التفكير الناقد التي أوردها باير بعداً تحليلياً وبعداً تقييمياً.

2- التفكير الناقد يستلزم إصدار حكم من جانب الفرد الذي يمارسه.

3- التفكير الناقد يحتاج إلى مهارة في استخدام قواعد المنطق والاستدلال المنظمة للأمور.

4- التفكير الناقد ينطوي على مجموعة من مهارات التفكير التي يمكن تعلمها والتدرب عليها وإجادتها.

خصائص المفكر الناقد:

ماذا نعني عندما نقول بأن فلاناً يفكر تفكيراً ناقداً؟ للإجابة عن هذا السؤال ولإعطاء فكرة مبسطة، نورد قائمة من الخصائص والسلوكيات البارزة التي أوردها باحثون متخصصون في وصف الشخص الذي يفكر تفكيراً ناقداً (Ennis، 1962، Har- 1985; nadek، 1976)؛ وهي كما يلي :

- منفتح على الأفكار الجديدة.
- لا يجادل في أمر عندما لا يعرف شيئاً عنه.
- يعرف متى يحتاج إلى معلومات أكثر حول شيء ما.
- يعرف الفرق بين نتيجة " ربما تكون صحيحة " و نتيجة " لابد أن تكون صحيحة ".
- يعرف بأن لدى الناس أفكاراً مختلفة حول معاني المفردات.
- يحاول تجنب الأخطاء الشائعة في استدلاله للأمور.
- يتساءل عن أي شيء يبدو غير معقول أو غير مفهوم له.
- يحاول فصل التفكير العاطفي عن التفكير المنطقي.

- يحاول بناء مفرداته اللغوية بحيث قادراً على فهم ما يقوله الآخرون وعلى نقل أفكاره بوضوح.
- يتخذ موقفاً أو يتخلى عن موقف عند توافر أدلة وأسباب كافية لذلك.
- يأخذ جميع جوانب الموقف بنفس القدر من الأهمية.
- يبحث عن الأسباب والبدائل.
- يتعامل مع مكونات الموقف المعقد بطريقة منظمة.
- يستخدم مصادر علمية موثوقة ويشير إليها.
- يبقى على صلة بالنقطة الأساسية أو جوهر الموضوع.
- يعرف المشكلة بوضوح.

وتعتقد هارندك (Harnadek،1976، 1979) أن كل شخص يستطيع أن يتعلم كيف يفكر تفكيراً ناقداً إذا أتيحت له فرص التدرب والممارسة الفعلية في الصفوف الدراسية، وأن مجرد الانتقال من حالة الموافقة أو الرفض المباشر والسريع لفكرة ما يعد خطوة إيجابية في اتجاه تنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة.

وعليه، فإن واجب المعلم أن يوفر لطلبته مناخا تعليمياً مشجعاً لا يشعرون فيه بالإحراج أو التهديد. وهنا لابد من إبراز الدور الذي تلعبه العوامل الشخصية في التفكير الناقد، لأن لا مصطلح قد يعرف بصيغة الموضوعية الصارمة. ومن الأمثلة على ذلك القول بأن التفكير الناقد بشكله الصحيح هو تفكير موضوعي متحرر من أثر القيم الشخصية. بينما يشير بعض الباحثين في تفريقهم بين التفكير الناقد والحل الموضوعي العلمي للمشكلة إلى أن التفكير الناقد يتضمن عناصر من القيم والعواطف والأحكام الشخصية. وحقيقة الأمر أنه يصعب الفصل بين العوامل الموضوعية والشخصية في أي

عمل يستهدف المعرفة، وأن القوة الدافعة التي تثير التفكير الناقد وتبقى عليه غالباً متجذرة في القيم والاستعدادات والمكونات الشخصية للفرد من ميول واتجاهات ودافعية.

ويعبر ماير (Meyer،1991) عن هذا الاتجاه بتأكيده على أن التفكير الناقد ينطوي على بعدين مهمين هما:

1- بعد معرفي يستدعي وجود منظور أو إطار لتحليل القضايا والمواد المرتبطة بميدان من ميادين المعرفة.

2- بعد انفعالي يضم العناصر الآتية:

- الاتجاهات العامة المرتبطة بإثارة الأسئلة.
- التعليق المؤقت لإصدار الأحكام الشخصية.
- الاستمتاع بمعالجة المسائل الغامضة والمتشابكة.

مهارات التفكير الناقد:

بالنظر إلى تعدد الاتجاهات النظرية في دراسة التفكير الناقد وتعريفه، فإن الباحث قد يجد قوائم عديدة لمهارات التفكير الناقد في المراجع المختصة، نورد في ما يلي قائمة تضم معظم هذه المهارات:

- التمييز بين الحقائق التي يمكن إثباتها والإدعاءات أو المزاعم القيمية.
- التمييز بين المعلومات والإدعاءات والأسباب المرتبطة بالموضوع وغير المرتبطة به.
- تحديد مستوى دقة الرواية أو العبارة.
- تحديد مصداقية مصدر المعلومات.
- التعرف على الإدعاءات والحجج أو المعطيات الغامضة.
- التعرف على الافتراضات غير المصرح بها.

- تحري التحيز.
- التعرف على المغالطات المنطقية.
- التعرف على عدم الاتساق في مسار التفكير أو الاستنتاج.
- تحديد قوة البرهان أو الإدعاء.
- اتخاذ قرار بشأن الموضوع وبناء أرضية سليمة للقيام بإجراء عملي.
- التنبؤ بمرتبات القرار أو الحل.

ويلخص إنس (Ennis،1985) هذه القائمة من المهارات في ثلاث مجموعات رئيسة، هي:

1- تعريف المشكلة وتوضيحها بدقة.
2- استدلال المعلومات.
3- حل المشكلة واستخلاص استنتاجات معقولة.

كما يصنف الباحثان أودل ودانيالز (Udall & Danies،1991) مهارات التفكير الناقد في ثلاث فئات على النحو الآتي:

1- مهارات التفكير الاستقرائي Inductive Thinking Skills

التفكير الاستقرائي هو عملية استدلال عقلي، تستهدف التوصل إلى استنتاجات أو تعميمات تتجاوز حدود الأدلة المتوافرة أو المعلومات التي تقدمها المشاهدات المسبقة. فلو شاهدت وأنت في طريقك إلى العمل سيارتي أجرة صغيرتين تقطعان إشارة ضوئية حمراء، ثم وصفت الحادثة لصديق لك وأنهيت كلامك بالقول: " جميع سائقي سيارات الأجرة الصغيرة مستهترون لا يراعون الإشارات الضوئية "، فإنك تكون قد تجاوزت حدود المعلومة التي انطبقت في حقيقة الأمر على سائقين فقط، وعممتها على فئة ساقي سيارات الأجرة الصغيرة دون استثناء.

من الواضح هنا أن الاستنتاج الذي توصلت إليه هو استنتاج استقرائي لا يمكن ضمان صحته بالاعتماد على الدليل المتوافر بين يديك، وأقصى ما يمكن أن يبلغه استنتاج كهذا هو الاحتمالية في أن يكون صحيحاً. ومثل ذلك القول بأن " التدخين سبب رئيس للإصابة بالسرطان "، إن هذا الاستنتاج قد تم التوصل إليه ربما بعد ملاحظة ملايين الحالات، ومع ذلك فإن الاحتمال قائم دائماً بأن لا يكون التدخين سبباً رئيساً للإصابة بالسرطان.

وهكذا يتضح أن التفكير الاستقرائي يذهب دائماً إلى ما هو أبعد من حدود المعلومات المعطاة أو الدليل المائل أمام المستقرئ، وجل ما يطمح إليه هو اتخاذ الدليل أو المعلومات المتوافرة سنداً مرجحاً للاستنتاجات. بمعنى أنه إذا كانت المعلومات أو الفروض الموضوعة صحيحة، تكون الاستنتاجات صحيحة على وجه الاحتمال. ومن غير الممكن إثبات النتيجة في الاستدلال الاستقرائي بصورة وافية عن طريق الملاحظة أو جمع المعلومات. خذ مثلاً شركات التأمين التي تقرر فرض أقساط أعلى على السائقين الشباب استناداً إلى نتائج دراسات تحليلية ومعلومات مسحية شملت ألاف الحوادث. إن الاستنتاج الذي توصلت إليه شركات التأمين بأن السائقين الشباب أكثر عرضة للحوادث من غيرهم هو استنتاج استقرائي يرتب التزامات مالية على السائقين في المستقبل استناداً إلى معلومات عن السائقين في الماضي. وإذا أردنا أن نتحدى هذا الاستنتاج فأمامنا طريقان:

أ-أن نتحدى الدليل الذي استند إليه الاستنتاج مع أن الأمل ضعيف جداً في هذه الحالة، لأن المعلومات التي جمعتها شركات التأمين هي معلومات رسمية وافية.

ب- أن نتحدى الاستنتاج نفسه على أرضية الافتراض بأن معدل الحوادث في الماضي سوف لن يستمر بالضرورة على حاله في المستقبل. وفي هذا الصدد أشار العلماء والفلاسفة إلى مشكلة الاستقراء التي تتلخص في حقيقة أن الباب يظل مفتوحا للاعتراض على استنتاجاته مهما كان الدليل مدروساً وقوياً.

ولكن ينبغي أن لا يفهم من ذلك أن علينا تجنب التفكير الاستقرائي، نظراً لأنه يلعب دوراً مهماً في حياتنا. فنحن إذا لم نكن قادرين على التعميم وتجاوز حدود المعلومات المتوافرة لدينا، فلن نتمكن من فهم نواميس الطبيعة أو اكتشافها. إن التفكير الاستقرائي بطبيعته موجه لاستكشاف القواعد والقوانين، كما أنه وسيلة مهمة لحل المشكلات الجديدة، أو إيجاد حلول جديدة لمشكلات قديمة، أو تطوير فروض جديدة. وعوضاً عن تجنب الاستقراء، علينا أن نتعامل مع مشكلة الاستقراء المشار إليها بجعل استنتاجاتنا موثوقة إلى أقصى درجة ممكنة، وذلك بالحذر في إطلاق التعميمات أو تحميل المعلومات المتوافرة أكثر مما تحتمل خوفا من الوقوع في الخطأ.

2-مهارات التفكير الاستنباطي Deductive Thinking Skills :

التفكير الاستنباطي هو عملية استدلال منطقي، تستهدف التوصل لاستنتاج ما أو معرفة جديدة بالاعتماد على فروض أو مقدمات موضوعة ومعلومات متوافرة. ويأخذ البرهان الاستنباطي شكل تركيب رمزي أو لغوي، يضم الجزء الأول منه فرضا أو أكثر يمهد الطريق للوصول إلى استنتاج محتوم. بمعنى أنه إذا كانت الفروض أو المعلومات الواردة في الجزء الأول من التركيب صادقة، فلابد أن يكون الاستنتاج الذي يلي في الجزء الثاني صادقاً. ولتوضيح ذلك نورد المثال الآتي:

الفروض / المقدمات	• جميع الرياضيين أناس لديهم عضلات مفتولة. • جميع لاعبي التنس الأرضي المحترفين رياضيون.
الاستنتاج	• جميع لاعبي التنس الأرضي المحترفين أناس لديهم عضلات مفتولة.

إذا تفحصنا مكونات البرهان الاستنباطي أعلاه، لوجدنا أن الفرض الأول يؤسس علاقة مطلقة بين جميع الرياضيين والعضلات المفتولة، بينما يؤسس الفرض الثاني علاقة مطلقة بين جميع لاعبي التنس الأرضي المحترفين وبين كونهم رياضين. أما الاستنتاج فلم يخرج عن حدود المعلومات الواردة في الفرضين الأول والثاني وشمل جميع لاعبي التنس الأرضي المحترفين دون غيرهم من اللاعبين. لقد صيغ الفرضان بطريقة تجعل من الاستنتاج الذي تم استنباطه أمراً غير قابل للنقاش من الناحية المنطقية. فإذا كان لاعبو التنس الأرضي المحترفون رياضيين وكان الرياضيون ذوي عضلات مفتولة، فإن لاعبي التنس الأرضي لابد أن تكون عضلاتهم مفتولة.

إن الهدف من البرهان الاستنباطي هو تقديم دليل يتبعه ويترتب عليه بالضرورة استنتاج مقصود بعينه، إما صدق البرهان من عدمه فيمكن تحديده بصورة أساسية عن طريق فحص بنائه أو مكوناته. فالبناء الذي لا يحقق صدق الاستنتاج يجعل البرهان زائفاً حتى لو كانت فروضه أو مقدماته صادقة، لاحظ بناء البرهان الاستنباطي الآتي:

الفـــــــــــروض / المقدمات	• جميع الكلاب حيوانات. (صادق) • جميع القطط حيوانات. (صادق)
الاستنتاج	• إذاً، جميع الكلاب قطط. (كاذب)

فالفرضان الأول والثاني هنا صادقان ولكن الاستنتاج كـاذب، والمشـكلة هـي في بنـاء البرهان الـذي وضـع الكـلاب والقطـط تحـت المملكـة الكـبرى للحيوانـات دون أن يوضـح العلاقة بين الصنفين الفرعيين ضمن هذه المملكة. وهكذا يتضـح أن بعـض أنمـاط البراهـين الاستنباطية تنطوي على خلل في البناء، وبالتالي تقيم على أنها غير صحيحة، وبعضها الآخـر يكون بناؤه سليماً يضمن صدق الاستنتاجات المترتبة على فروضه.

أما أبسط أشكال البرهان الاستنباطي فهي تلك التي تأتي على صورة قيـاس منطقـي افتراضي Hypothetical Syllogism، وتتكـون مـن فـرض رئـيس أو مقدمـة كـبرى وفـرض فرعي أو مقدمة صغرى ونتيجة مستنبطة منهما.

ومن الأشكال الصحيحة للقياس المنطقي الافتراضي:

أ- أن يأتي الفرض الفرعي مؤكداً لمقدمة الفرض الرئيس، مثل:

فرض رئيس / مقدمة كبرى	• إذا أمطرت، تكون السماء ملبدة بالغيوم.
فـرض فرعـي غـير مؤكـد لمقدمة الفرض الرئيس	• السماء تمطر.
نتيجة	• إذاً، فالسماء ملبدة بالغيوم.

ب- أن يأتي الفرض الفرعي مناقضاً للشق الثـاني مـن الفـرض الـرئيس المترتـب عـلى مقدمته، مثل:

فرض رئيس / مقدمة كبرى	• لو أخذ محمد الدواء، لكان قد شفي.
فرض فرعي منـاقض لمترتـب مقدمة الفرض الرئيس	• لم يشف محمد.
نتيجة	• إذاً، لم يأخذ محمد الدواء.

ومن الأشكال غير الصحيحة للقياس المنطقي الافتراضي:

أ- أن يأتي الفرض الفرعي مناقضاً أو مخالفاً لمقدمة الفرض الرئيس، مثل:

فرض رئيس / مقدمة كبرى	• إذا أمطرت، تكون السماء ملبدة بالغيوم.
فـرض فرعـي مؤكـد لمقدمـة الفرض الرئيس	• السماء تمطر.
نتيجة	• إذاً، فالسماء ليست ملبدة بالغيوم.

وعلة زيف البرهـان هنـا أن الفـرض الـرئيس لم يقـرر أن السـماء تكـون ملبـدة بالغيوم فقط عندما تمطر.

أ- أن يأتي الفرض الفرعـي مؤكـداً لمترتـب الشـق الأول مـن الفـرض الـرئيس، مثل:

فرض رئيس / مقدمة كبرى	• لو أخذ محمد الدواء، لكان قد شفي.
فرض فرعي مؤكد لمترتب الشق الأول من الفرض الرئيس	• شفي محمد.
نتيجة	• إذاً، فقد أخذ محمد الدواء.

وهنا أيضاً لم يقرر الفرض الرئيس على وجه اليقين أن الشفاء مرهون بتناول الدواء فقط.

وهناك شكل ثالث لا تكون العلاقات فيه واضحة بين الفرضين الرئيس والفرعي، وبالتالي لا يمكن اشتقاق نتيجة صائبة منهما. ولتوضيح ذلك نورد المثال الآتي:

فرض رئيس / مقدمة كبرى	• إذا أمطرت، سوف تؤجل المباراة.
فرق فرعي	• تنبأ مكتب الأرصاد الجوية بأنها ستمطر.
نتيجة	• إذاً، سوف تؤجل المباراة.

إن الفرض الفرعي لا ينص بشكل قاطع على أن الأمطار مؤكدة، والفرق واضح بين حالة التقرير وحالة الشك أو التنبؤ. وبالتالي فإن النتيجة التي تم التوصل إليها باطلة ولا تستقيم مع الفروض.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدامنا لأسلوب الاستدلال الاستنباطي يفوق كثيراً ما قد يتبادر للذهن، ذلك أن الكثير مما يعرفه كل واحد منا قد تم تعلمه

عن طريق الاستنباط من أشياء أخرى نعرفها، ولـو أن معرفتنـا مقصـورة عـلى مـا تعلمنـاه بشكل مباشر وصريح لكانت بلا شك محدودة كماً وكيفاً.

إن الاستدلال عن طريـق الاسـتنباط المنطقـي عمليـة تفكـير مركبـة تضـم مهـارات التفكير الآتية:

- استخدام المنطق.
- التعرف على التناقضات في الموقف.
- تحليل القياس المنطقي.
- حل مشكلات قائمة على إدراك العلاقات المكانية.

3- مهارات التفكير التقييمي Evaluative Thinking Skills:

التفكير التقييمي يعني النشاط العقلي الـذي يسـتهدف إصـدار حكـم حـول قيمـة الأفكار أو الأشياء وسلامتها ونوعيتها.

وتعرف ميكر (Meeker،1969) " القدرة على التقييم " بأنها القدرة على التوصـل إلى اتخاذ قرارات وإصدار أحكام حول المحكات والحلول والبدائل واختيار أفضلها.

وقد طور عدد من الباحثين قوائم تقدير لقياس مهارات التفكير التقييمي أو القدرة على التقييم بالاعتماد على مكونات نموذج جيلفورد Guilford في البناء العقلي Structure of Intellect ومن الأمثلة على ذلـك مقيـاس الباحثـة ميكـر (Meeker،1969) ومقيـاس جامعة بيردو في حل المشكلات (Feldhusen،Houtz & Ringenbach ،1972) ومقياس رنكو وسميث (Runco & Smith،1992).

مكونات التفكير التقييمي :

ويتكون التفكير التقييمي من ثلاث مهارات أساسية:

أ- إيجاد محكات أو معايير تستند إليها عملية إصدار الأحكام وتضم:

- التعرف على القضايا والمشكلات المركزية.
- التعرف على الافتراضات الأساسية.
- تقييم الافتراضات.
- التنبؤ بالمترتبات على فعل ما.
- التتابع في المعلومات.
- التخطيط لاستراتيجيات بديلة.

ب- البرهان أو إثبات مدى دقة الادعاءات، ويضم :

- الحكم على مصداقية مصدر المعلومات عن طريق التحري حول مصداقية المرجع المكتوب، مثل: سمعة المؤلف أو الكاتب، ودقته، ومجال تخصصه، ودرجة الاتفاق بينه وبين مصادر أخرى للمعلومات، والتحقق من عدم وجود مصالح أو أغراض شخصية وراء كتاباته.
- المشاهدة والحكم على تقارير المشاهدات.
- تحري جوانب التحيز والأنماط والأفكار المبتذلة.
- التعرف على اللغة المشحونة.
- تصنيف المعلومات.
- تحديد الأسباب الواردة وغير الواردة في الموقف.
- مقارنة أوجه الشبه وأوجه الاختلاف.
- تقييم الحجج أو البراهين والمناظرات.

جـ - التعرف على الأخطاء أو الأفكار المغلوطة منطقياً وتحديدها، ويندرج تحته:

- التفريق بين الحقائق والآراء.
- التعرف على المعلومات ذات الصلة بالموضوع.
- التعرف على الاستدلال العقلي الواهي أو الاستنتاجات المغلوطة.

معايير التفكير الناقد:

يقصد بمعايير التفكير الناقد تلك المواصفات العامة المتفق عليها لدى الباحثين في مجال التفكير، والتي تتخذ أساساً في الحكم على نوعية التفكير الاستدلالي أو التقييمي الذي يمارسه الفرد في معالجته للمشكلة أو الموضوع المطروح. وهي بمثابة موجهات لكل من المعلم والطالب، ينبغي ملاحظتها والالتزام بها في تقييم عملية التفكير بشكل عام والتفكير الناقد بشكل خاص. وحتى تصبح هذه المعايير جزءاً مكملاً لنشاطات التفكير في الموقف التعليمي، يجب على المعلم أن يراقب نفسه في تواصله مع الطلبة وفي معالجته للمشكلات والأسئلة التوضيحية، حتى يكون سلوكه نموذجاً يحتذى به من قبل طلبته وهم يمارسون عملية التفكير. كما يجب على المعلم أن يتابع استجابات طلبته وحواراتهم بكل اهتمام، ويتوقف لمناقشتهم كلما دعت الحاجة إلى تأكيد أهمية واحد أو أكثر من هذه المعايير، حتى يتمثلوها كحاجة أساسية لسلامة تفكيرهم. ومن أبرز هذه المعايير ما أورده الباحثان ايلدر وبول (Elder & Paul،1996)، ونعرضه في ما يلي:

1- الوضوح Clarity:

يعد الوضوح من أهم معايير التفكير الناقد باعتباره المدخل الرئيس لباقي المعايير. فإذا لم تكن العبارة واضحة، فلن نستطيع فهمها ولن نستطيع معرفة

مقاصد المتكلم أو الطالب، وبالتالي لن يكون بمقدورنا الحكم عليها بأي شكل من الأشكال. وحتى يدرب المعلم طلبته على الالتزام بوضوح العبارات في استجاباتهم، ينصح بالإكثار من الأسئلة الاستيضاحية عندما لا تكون عبارات الطلبة واضحة. ومن بين الأسئلة الملائمة لذلك نذكر ما يلي:

- هل تستطيع أن تفحص هذه النقطة بصورة أوسع؟
- هل يمكن أن تعبر عن الفكرة بطريقة أخرى؟
- هل يمكن أن تعطيني مثالا على ما تقول؟
- ماذا تقصد بقولك " .... "؟

2- الصحة Accuracy:

يقصد بمعيار الصحة أن تكون العبارة صحيحة وموثقة. وقد تكون العبارة واضحة ولكنها ليست صحيحة، كأن نقول: " معظم النساء في لبنان يعمرن أكثر من 100سنة " دون أن يستند هذا القول إلى إحصاءات رسمية أو معلومات موثقة. ومن الأسئلة التي يمكن أن يثيرها المعلم لاستقصاء درجة صحة العبارة:

- هل ذلك صحيح بالفعل؟
- كيف يمكن أن نفحص ذلك؟
- من أين جئت بهذه المعلومة؟
- كيف يمكن التأكد من صحة ذلك؟

3- الدقة Precision:

يقصد بالدقة التفكير بصورة عامة استيفاء الموضوع حقه من المعالجة والتعبير عنه بلا زيادة أو نقصان. ويعرف هذا المعيار في فنون البلاغة العربية بـ " المساواة "، ومعناها أن تكون الألفاظ على قدر المعنى أو الفكرة بالضبط. وعليه، فإن معيار المساواة لا يتحقق في عبارة إذا كانت تتضمن حشواً للكلام أو بتراً

له. وتوصف العبارة في حالة الحشو بـ " الأطنـاب "، بيـنما توصـف في حالـة البـتر بـ " الإيجـاز "، وتفتقر في الحالتين للضبط والأحكام.

ويستطيع المعلم أن يوجه الطلبة لهذا المعيار عن طريق السؤالين الآتيين:

- هل يمكن أن تكون أكثر تحديداً؟ (في حالبة الإطناب)
- هل يمكن أن تعطي تفصيلات أكثر؟ (في حالة الإنجاز الشديد).

4- الربط Relevance:

يعني الربط مدى العلاقة بـين السـؤال أو المداخلـة أو الحجـة أو العبـارة بموضـوع النقاش أو المشكلة المطروحة. ويمكن للمعلم أو الطالب أن يحكـم عـلى مـدى الارتبـاك أو العلاقة بين المشكلة – موضوع الاهتمام – وبين مـا يثـار حولهـا مـن أفكـار أو أسـئلة عـن طريق ملاحظة المؤشرات الآتية:

- هل تعطي هذه الأفكار أو الأسئلة تفصيلات أو إيضاحات للمشكلة؟
- هل تتضمن هذه الأفكار أو الأسئلة أدلة مؤيدة أو داحضة للموقف؟

وحتى يتسنى التمييز بين العناصر المرتبطة بالمشـكلة والعنـاصر غـير المرتبطـة بهـا، لابد من تحديد طبيعة المشكلة أو الموضوع بكل دقة ووضوح.

5- العمق Depth:

تفتقـر المعالجـة الفكريـة للمشـكلة أو الموضـوع في كثـير مـن الأحـوال إلى العمـق المطلوب الذي يتناسب مع تعقيدات المشكلة أو تشعب الموضوع.

وعـلى سـبيل المثـال فـإن مشـكلة التـدخين مشـكلة معقـدة نتيجـة ارتباطاتهـا ومضاعفاتها التي تتجاوز الفرد إلى المجتمع. فإذا استخدمنا عبارة " التدخين ضار بالصحة " لحث المراهقين أو الشباب على عدم التـدخين أو تركـه، ثـم توقفنـا عنـد هـذا الحـد، فـإن تفكيرنا ينقصه العمق المطلوب لمعالجة المشكلة، بـالرغم مـن أن العبـارة واضـحة ودقيقـة ومحكمة ومرتبطة بالموضوع.

6- الاتساع Breadth:

يوصف التفكير الناقد بالاتساع أو الشمولية عندما تؤخذ جميع جوانب المشـكلة أو الموضوع بالاعتبار. ولتقييم مدى توافر هذا المعيار، يمكن إثارة عدة أسئلة من النوع التالي:

- هل هناك حاجة لأخذ وجهة نظر أخرى بالاعتبار؟
- هل هناك جهة أو جهات لا ينطبق عليها هذا الوضع؟
- هل هناك طريقة أخرى لمعالجة المشكلة أو السؤال؟

7- المنطق Logic:

من الصفات المهمة للتفكير الناقد أو الاستدلال أن يكون منطقياً. وعندما يقال بـأن فلاناً يفكر تفكيراً منطقياً، فإن صفة " المنطق " هي المعيار الذي اسـتند إليـه الحكـم عـلى نوعية التفكير. ويقصد بـ " التفكير المنطقي " تنظيم الأفكـار وتسلسـلها وترابطهـا بطريقـة تؤدي إلى معنى واضح، أو نتيجة مترتبة على حجـج معقولـة. ويمكـن إثـارة الأسـئلة الآتيـة للحكم على منطقية التفكير:

- هل ذلك معقول؟
- هل يوجد تناقض بين الأفكار أو العبارات؟
- هل المبررات أو المقدمات تؤدي إلى هذه النتيجة بالضرورة؟

التفكير الإبداعي

تعريف التفكير الإبداعي:

التفكـير الإبـداعي نشـاط عقـلي مركـب وهـادف توجهـه رغبـة قويـة في البحث عن حلول أو التوصـل إلى نـواتج أصـيلة لم تكـن معروفـة سـابقاً. ويتميـز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد، لأنه ينطوي على عنـاصر معرفيـة وانفعاليـة وأخلاقية متداخلة تشك حالة ذهنية فريدة. ويستخدم الباحثون تعبيرات متنوعـة

تقابل مفهوم " التفكير الإبداعي " وتلخصه من الناحية الإجرائية مثل " التفكير المنتج " Productive و " التفكير المتباعد " Divergent و " التفكير الجانبي ".

مهارات التفكير الإبداعي:

مهارات التفكير الإبداعي و قدراته التي حاول الباحثون قياسها، هي:

أولاً: الطلاقة Fluency:

وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها. وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها. وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العاملي. وفي ما يلي تفصيل لهذه الأنواع مع أمثلة عليها:

أ- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات، مثل:

- اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف " م " وتنتهي بحرف " م.
- اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تضم الأحرف الثلاث التالية: " ك، أ، ن ".
- هات أكبر عدد ممكن من الكلمات المكونة من أربعة أحرف وتبدأ بحرف " ج ".

ب- طلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية، مثل:

- اذكر جميع الاستخدامات الممكنة لـ " علبة البيبسي ".
- اذكر كل النتائج المترتبة على زيادة عدد سكان الأردن بمقدار الضعفين.
- أعط أكبر عدد ممكن من العناوين المناسبة لموضوع القصة...

● اكتب أكبر عدد ممكن من النتائج المترتبة على مضاعفة طول اليوم ليصبح 48 ساعة.

ثانياً: المرونة:

وهي القدرة على تولي أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. والمرونة هي عكس الجمود الذهني، الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة.

ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة. ومن الأمثلة عليها:

● اكتب مقالاً قصيراً لا يحتوي على أي فعل ماض.

● فكر في جميع الطرق التي يمكن أن تصممها لوزن الأشياء الخفيفة جداً.

ويلاحظ هنا أن الاهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات، بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع.

ثالثاً: الأصالة Originality:

الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجدية والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى الإبداع. ولكن المشكلة هنا هي عدم وضوح الجهة المرجعية التي تتخذ أساساً للمقارنة: هل هي نواتج الراشدين؟ أم نواتج المجتمع العمري؟ أم النواتج السابقة للفرد نفسه؟ كيف لنا أن نعرف أن فكرة أو حلا لمشكلة ما يحقق شرط الأصالة؟

وماذا لو توصل اثنان في بلـدين متباعـدين إلى حـل إبـداعي لمشـكلة مـا في أوقـات متقاربة؟ ألا يستحق الثاني وصف المبدع لأنه جاء متأخراً في إنجازه؟

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتجاهات الإنسانية والبيئية تتبنى وجهـة النظـر القائلـة باعتماد الخبرة الشخصية السابقة للفرد أساساً للحكم على نوعية نواتجه. بمعنى أن الأصالة ليست صفة مطلقة، ولكنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد.

رابعاً: الإفاضة Elaboration:

تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة، أو حل لمشـكلة أو لوحـة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها.

خامساً: الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems:

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.

عقبات التفكير الإبداعي:

أشارت مراجـع عديـدة إلى وجـود عقبـات كثـيرة ومتنوعـة تقـف في طريـق تنميـة مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الفعال. وربما كانت الخطوة الأولى التي يجـب أن ينتبـه إليها المعلمون والمدربون والآباء هي تحديـد هـذه العقبـات، حتـى يمكـن التغلـب عليهـا بفاعلية عند تطبيق البرنامج التعليمي أو التدريبي الذي يستهدف تنمية مهـارات التفكـير الإبـداعي. وقـد صـنف الباحثـان اساكسـن وترفنجـر (Isaksen & Treffinger،1985) عقبات التفكير الإبداعي في مجموعتين رئيستين نوجزهما في ما يلي:

أولاً: العقبات الشخصية:

أ- ضعف الثقة بالنفس: الثقة بالنفس عامل مهم في التفكير الإبداعي، لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والمواقف غير المأمونة عواقبها.

ب- الميل للمجاراة Conformity: إن النزعة للامتثال إلى المعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية، وتحد من احتمالات التخيل والتوقع، وبالتالي تضع حدوداً للتفكير الإبداعي.

ج- الحماس المفرط: تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة، وربما القفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استنفاذ المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول.

د- التشبع Saturation: يعني التشبع الوصول إلى حالة من الاستغراق الزائد الذي قد يؤدي إلى إنقاص الوعي بحيثيات الوضع الراهن، وعدم دقة المشاهدات. والتشبع حالة مضادة للاحتضان Incubation أو الاختزان المرحلي للفكرة أو المشكلة.

ذ- التفكير النمطي: يقصد بالتفكير النمطي ذلك النوع من التفكير المقيد بالعادة Habit-Bound Thinking. وقد عده الباحثان اساكسن وترفنجر من أبرز عقبات التفكير الإبداعي (Isaksen & Treffinger, 1985)،

ر- عدم الحساسية أو الشعور بالعجز:من الخصائص الضرورية لعملية التفكير الإبداعي اليقظة والحساسية المرهفة للمشكلات. وعندما تضعف الحساسية نتيجة عدم الإثارة أو قلة التحدي، فإن الشخص يصبح أكثر ميلاً للبقاء في دائرة ردود الفعل لما يدور

حوله، ويتخلى عن المبادأة في استشراق أبعاد المشكلة والانشغال في إيجاد حلول لها مجرد الإحساس بها.

ز- التسرع وعدم احتمال الغموض:ترتبط هذه الصفة بالرغبة في التوصل إلى جواب للمشكلة من خلال انتهاز أول فرصة سانحة، دون استيعاب جميع جوانب المشكلة، والعمل على تطوير بدائل أو حلول عدة لها، ومن ثم اختيار أفضلها. ومن المشكلات المرافقة لهذه الصفة عدم احتمال المواقف المعقدة أو الغامضة والتهرب من مواجهتها. إن الرغبة الجامحة على شروط الأمن والنظام الشخصي تضعف القدرة على احتمال المواقف الغامضة أو المواقف غير الواعدة بنتائج سارة. وتتجلى هذه الصفة لدى الأشخاص الذين يصرون على طرح أفكار عملية ومحسوسة في صورة نهائية.

كما يعد تأجيل إصدار الأحكام من الخصائص المهمة للتفكير الإبداعي. وعند ممارسة عملية العصف الذهني مثلا، لا يسمح بإصدار الأحكام إلا بعد استنفاذ كل فرصة ممكنة لتوليد الأفكار.

س- نقل العادة: عندما تترسخ لدى الفرد أنماط وأبنية ذهنية معينة كانت فعالة في التعامل مع مواقف جديدة ومتنوعة، فإنه غالباً ما يتم تجاهل استراتيجيات أخرى أكثر فاعلية. ومن العبارات القاتلة التي تلخص هذه العقبة قولنا: " لقد كنا دائماً نفعل هذا بنجاح "، أو " كنا دائماً نحل المشكلة بهذه الطريقة ".

ثانياً: العقبات الظرفية:

يقصد بالعقبات الظرفية للتفكير الإبداعي تلك العقبة المتعلقة بالموقف ذاته أو بالجوانب الاجتماعية أو الثقافية السائدة. ومن أهم هذه العقبات:

أ- مقاومة التغير:

هناك نزعة عامة لمقاومة الأفكار الجديدة والحفاظ على الوضع الراهن بوسائل عديدة، خوفاً من انعكاساتها على أمن الفرد واستقراره، وهناك من يعتق بأن الخبرة الحديثة تشكل تهديداً لمكتسباته وأوضاعه، ولذلك تجده يستجيب باستخدام العبارات القاتلة لأي فكرة جديدة، من مثل:

- لن تنجح هذه الطريقة في حل المشكلة.
- هذه الفكرة سوف تكلف كثيراً جداً.
- لم يسبق أن فعلنا ذلك من قبل.

ب- عدم التوازن بين الجدية والفكاهة:

يعتقد البعض أن التفكير الإبداعي تفكير منطقي وعقلاني وعملي وجدي، ولا مكان فيه للحدس والتأمل والتخيل والمرح. وأن اللعب قد يكون ملائماً للأطفال، أما التخيل والتأمل فهما مضيعة للوقت. إن تنمية التفكير الإبداعي تتطلب نوعا من التوازن الدقيق بين كل هذه العناصر.

ج- عدم التوازن بين التنافس والتعاون:

هناك حاجة للمزج بين روح التنافس وروح التعاون لكل من الفرد والجماعة لتحقيق إنجازات قديمة. وقد يكون الاعتبار المفرط لأي منهما سبباً في فقدان الاتصال بالمشكلة الحقيقية أو التقدم في حلها، ولذلك فإن التوازن بينهما شرط من شروط التفكير المنتج أو التفكير الإبداعي.

مقارنة بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد:

ربما كان من غير الممكن التمييز بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد لسبب بسيط، هو أن أي تفكير جيد يتضمن تقييماً للجودة أو النوعية وإنتاج ما

يمكن وصفه بالجدة، ومن الصعب أن ينشغل الدماغ بعملية تفكير مركب دون دعم من عملية تفكير مركبة أخرى.

ولكن نواتج التفكير تتنوع تبعاً لنوع المهمة، وما إذا كانت تتطلب تفكيراً إبداعياً أو تفكيراً ناقداً. وفي ما يلي مقارنة بين التفكير الناقد والتفكير الإبداعي:

التفكير الناقد	التفكير الإبداعي
تفكير متقارب Convergent	تفكير متشعب Divergent
يعمل على تقييم مصداقية أمور موجودة	يتصف بالأصالة
يقبل المبادئ الموجودة ولا يعمل على تغييرها	عادة ما ينتهك مبادئ موجودة ومقبولة
يتحدد بالقواعد المنطقية، ويمكن التنبؤ بنتائجه	لا يتحدد بالقواعد المنطقية، ولا يمكن التنبؤ بنتائجه
يتطلبان وجود مجموعة من الميول والاستعدادات لدى الفرد	
يستخدمان أنواع التفكير العليا كحل المشكلات واتخاذ القرارات وصياغة المفاهيم	

إن الاختراق الإبداعي Creative Breakthrough يظهر بوضوح الفرق بين التفكير الناقد والتفكير الإبداعي. فالتفكير الناقد محكوم بقواعد المنطق ويقود إلى نواتج يمكن التنبؤ بها، أما التفكير الإبداعي فليس هناك قواعد منطقية تحدد نواتجه. ولأن ما يتم اكتشافه في حالة الاختراق الإبداعي شيء جديد وأصيل، فليس ممكناً التنبؤ به. إنه شيء يحدث على يد شخص، وهذا كل ما في الأمر، رغم أن هناك بعض العوامل المعينة في حدوث الاختراق.

حل المشكلات الإدارية

مفهوم حل المشكلات:

يستخدم تعبير " حل المشكلات " في مراجع علم النفس بمعنى السلوكيات والعمليات الفكرية الموجهة لأداء مهمة ذات متطلبات عقلية معرفية، وقد تكون المهمة حل مسألة حسابية أو كتابة قصيدة شعرية أو البحث عن وظيفة أو تصميم تجربة علمية. ويعرف الباحثان كروليك وورودنيك (Krulih & Rudnick، 1980) مفهوم " حل المشكلات " بأنه عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له، وتكون الاستجابة بمباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض أو اللبس أو الغموض الذي يتضمنه الموقف. وقد يكون التناقض على شكل افتقار للترابط المنطقي بين أجزائه، أو وجود فجوة أو خلل في مكوناته ويرى شنك (Schunk، 1991) أن تعبير " حل المشكلات " يشير إلى مجهودات الناس لبلوغ هدف ليس لديهم حل جاهز لتحقيقه.

استراتيجيات حل المشكلات:

توصل عدد من الباحثين إلى تحديد بعض الخطوات العامة التي يمكن استخدامها في حل المشكلات بطريقة فعالة ومنظمة. وقد كان للدراسات التي استهدفت ملاحظة سلوكيات الخبراء في حل المشكلات وتحليل أساليبهم أثر كبير في تأكيد المنحى التعليمي المنهجي لاستراتيجيات حل المشكلات. وبغض النظر عن حقل التخصص أو المادة الدراسية التي تقع فيها المشكلة، فإننا نقترح عدداً من الخطوات التي يمكن إتباعها عند مواجهة موقف المشكلة، نلخصها فيما يأتي:

أ- دراسـة وفهـم عنـاصر المشـكلة والمعلومـات الـواردة فيهـا والمعلومـات الناقصـة، وتحديـد عنـاصر الحالـة المرغوبـة (الهـدف) والحالـة الراهنـة والصـعوبات أو العقبات التي تقع بينهما.

ب- تجميع معلومات وتوليد أفكار واستنتاجات أولية لحل المشكلة.

ج- تحليـل الأفكـار المقترحـة واختيـار الأفضـل منهـا في ضـوء معـايير معينـة يجـري تحديدها.

د- وضع خطة حل المشكلة.

هـ- تنفيذ الخطة وتقويم النتائج في ضوء الأهداف الموضوعة.

إستراتيجية حلقة التفكير

واقترح ستيرنبرغ (Sternberg، 1992) إستراتيجية لحل المشكلات بعنـوان " حلقـة التفكير "، تقـوم عـلى أسـاس أن التفكـير الصـحيح لحـل المشـكلات لـيس تفكـيراً خطيـاً أو لوغاريتيما باتجاه واحد، بل هو تفكير دائري تتواصل حلقاته أثناء حل المشكلة وبعد حلها في اتجاهين، لأن التوصل إلى حـل المشـكلة قـد يـؤدي إلى بدايـة مشـكلة جديـدة أو عـدة مشكلات. وتتألف إستراتيجية " حلقة التفكير " من الخطوات الآتية:

1- الإحساس بوجود المشكلة.

2- تحديد طبيعة المشكلة بوضوح والتعرف على أسبابها.

3- تحديد متطلبات حل المشكلة وخاصة الموارد من حيث الوقت والمال والتزام ذوي العلاقة بالمشكلة ودعمهم.

4- وضع خطة لحل المشكلة.

5- بدء تنفيذ الخطة.

6- متابعة عملية التنفيذ بصورة منظمة ومستمرة.

7- مراجعة الخطة وتعديلها أو تنقيحها في ضوء التغذية الراجعة أثناء التنفيذ.

8- تقييم حل المشكلة، والاستعداد لمواجهة أي مشكلات مستقبلية تنجم عن الحل الذي تم التوصل إليه.

خطوات إستراتيجية حل المشكلات :

وقد عرض الباحث هايس (Hayes،1981) بعض الخطوات لتعليم إستراتيجية حل المشكلات بصورة مباشرة على النحو الآتي:

1- تحديد المشكلة، ويتضمن المهمات الآتية:

- التعرف على نص المشكلة، أو إيجاد موقع المشكلة في البيانات المعطاة أو في الموقف المطروح.
- تحديد عناصر الهدف أو الغاية المرغوبة، والحالة الراهنة، والعقبات الفاصلة بينهما.
- تحديد العناصر الجدلية أو العناصر المسببة للعقبات.
- تحديد المشكلات الأساسية والثانوية.

2- تمثيل المشكلة أو إيضاحها، ويتضمن المهمات الآتية:

- تعريف المصطلحات والشروط.
- تحديد العناصر الرئيسة من حيث الأهداف، عمليات الحل، المعطيات، المجاهيل.
- تحويل عناصر المشكلة بلغة مختلفة أو بالرموز عن طريق الصور والأشكال والأرقام وغير ذلك.

3- اختيار خطة الحل، ويتضمن مهمتين، هما:

- إعادة صياغة المشكلة المطلوب حلها.

- اختيار خطة ملائمة لحل المشكلة من بين الخيارات الآتية: التجربة والخطأ، مصفوفات متعددة الأبعاد، وضع الفرضيات واختبارها، تطبيق معادلات معينة، تقسيم المشكلة إلى مشكلات فرعية أو ثانوية، العمل بالرجوع من الحلول المتخيلة إلى نقطة البداية، العمل بقياس المشكلة الحالية على مشكلات سابقة معروفة.
- توقع العقبات والتخطيط لمعالجتها.

4- توضيح خطة الحل، ويتضمن المهمات الآتية:

- مراقبة عملية الحل.
- إزالة العقبات عند بروزها.
- تكييف الأساليب أو تعديلها حسب الحاجة.

5- الاستنتاج، ويتضمن المهمات الآتية:

- إظهار النتائج وصياغتها.
- إعطاء أدلة داعمة وأسباب للنتائج.

6- التقويم (التحقق)، ويتضمن القيام بما يأتي:

- التحقق من النتائج في ضوء الأهداف والأساليب المستخدمة.
- التحقق من فاعلية الأساليب وخطة الحل بوجه عام.

خصائص الخبير في حل المشكلات:

يرى ويمبي ولوكهيد (Whimbey & Lochhead،1982) أن حل المشكلات ليس إلا عملية يمكن تعلمها وإجادتها بالمراس والتدريب. ويشبهان عملية حل المشكلات بعملية لعب الجولف، مع الفارق بأن مهارات حل المشكلة تختلف عن مهارات لعب الجولف. ولكن الصعوبة هي أن المبتدئ لا يتمكن من مشاهدة الخبير وهو يفكر في حل المشكلات كما هو الحال في حالة

لعب الجولف. ويقدم الباحثان عرضا لأهم الخصائص العامة للشخص المتميز أو الخبير في حل المشكلات، نوجزها فيما يأتي:

1- الاتجاه الإيجابي:

هناك فرق جوهري بين الأشخاص المتميزين في حل المشكلات والأشخاص الضعفاء، يتعلق باتجاهاتهم المبدئية نحو المواقف الصعبة أو المشكلات. فالأشخاص المتميزون عادة ما تكون قناعاتهم وثقتهم قوية بأن المشكلات الأكاديمية يمكن التغلب عليها بالمثابرة والتدرج الواعي في التحليل، أما الأشخاص الضعفاء فسرعان ما يستسلمون بعد أول محاولة فاشلة.

2- الحرص على الدقة:

يتمتع الأشخاص المتميزون في حل المشكلات بدرجة عالية من الحرص على فهم الحقائق والعلاقات التي تنطوي عليها المشكلة، وكثيراً ما يقرأون المشكلة أكثر من مرة ليتأكدوا من فهمها بصورة صحيحة وتامة.

3- تجزئة المشكلة:

يعمل الأشخاص المتميزون في حل المشكلات على تحليل المشكلات والأفكار المعقدة إلى مكونات أو مشكلات أصغر، ثم يبدأون الحل من النقطة الأكثر وضوحاً.

4- التأمل وتجنب التخمين:

يظهر الأشخاص الضعفاء في حل المشكلات ميلا للقفز عن المقدمات، والتسرع في إعطاء الاستنتاجات، وتخمين الإجابات قبل استكمال جميع الخطوات اللازمة للوصول إلى إجابات دقيقة. بينما الأشخاص المتميزون يميلون إلى السير في معالجة المشكلة خطوة خطوة، وبكل حرص من البداية حتى النهاية.

5- الحيوية والنشاط:

يظهر الأشخاص المتميزون في حل المشكلات نشاطا وفاعلية بأشكال عدة، تراهم مثلا يسألون ويجيبون أنفسهم بصوت عال، أو يفكرون بصوت عال، وقد يعدون على أصابعهم، أو يشيرون لأشياء بأقلامهم، وقد يرسمون أو يخططون في الهواء أو على الورق وهم يقارعون جوانب المشكلة.

الحل الإبداعي للمشكلات Greayive Problem Solving:

تناول عدد من الباحثين في مجال التفكير موضوع الحل الإبداعي للمشكلات بكثير من التفصيل.

ويتزايد الاهتمام بمنهجية الحل الإبداعي للمشكلات في المجالات الإدارية والعلمية والتربوية عموما وفي برامج تعليم الموهوبين أو المتفوقين على وجه الخصوص، وقد طورت هذه المنهجية أساسا لمساعدة قطاعات التجارة والصناعة في عمليات الإنتاج والتسويق. ومن بين الرواد الأوائل الذين وضعوا أسس هذه المنهية يحتل أوسبورن (Osborn،1963) الذي كان يعمل في قطاع الإعلام التجاري في مدينة نيويورك مكانا مرموقاً، وقد أنشأ مؤسسة التربية الإبداعية في جامعة ولاية نيويورك في بافلو Byffalo عام 1953 لتسهيل نشر أفكاره وتشجيع الدراسات حول البرامج التربوية والتدريب التعليم الإبداع، وكان لمساعده بارنس (Parnes، 1992) دور كبير في تطوير اتجاه منهجي لرعاية السلوك الإبداعي. أما الاهتمام بتعليم التفكير الإبداعي فتعود بداياته إلى أعمال جيلفورد (Guilford،1959) وتايلر (Taylor،1964) وتورانس ومايرز (Torrance & Myers،1970) وغيرهم.، وقد عبّد هؤلاء الباحثون الطريق إلى تطوير البرامج التعليمية للإبداع والحل الإبداعي للمشكلات التي تنتشر حاليا

بصورة واسعة في المؤسسات التربوية وغيرها في الدول المتقدمة وبعض الدول المتطورة.

نموذج جيلفورد لحل المشكلات

قدم جيلفورد (Guilford،1986) نموذجاً مبسطاً لحل المشكلات على أساس نظريته في التكوين العقلي، وأطلق عليه " نموذج التكوين العقلي لحل المشكلات " Structure of In-tellect Problem Solving Model ". وكما يبدو من هذا النموذج بأنه :يلعب مخزون ذاكرة الفرد وحصيلته المعلوماتية أو مدركاته القابلة للتذكر دوراً حيوياً في مختلف مراحل عملية حل المشكلة، كما أن هذا المخزون هو الذي يبقي على النشاطات الهادفة لإيجاد حل للمشكلة عن طريق عمليات الذاكرة.

واستناداً للنموذج تبدأ الخطوة الأولى في حل المشكلة باستقبال النظام العصبي للفرد أو نظام الاتصالات لديه لمثير خارجي من البيئة أو مثير داخلي من الجسم قد يكون على شكل انفعالات وعواطف، ثم تتعرض المثيرات الخارجية أو المدخلات لعملية تصفية Filtering في الجزء السفلي من الدماغ عن طريق نسيج شبكي يعمل كبوابة تتحكم في عبور كل المثيرات القادمة إلى مراكز الدماغ العليا حيث الإدراك والمعرفة. ويؤكد جيلفورد أهمية دور الذاكرة في عملية التصفية، حيث أن مخزون الذاكرة يتضمن بعض المفاهيم المسبقة والنزعات التي تسد الطريق أمام وعي الفرد وإدراكه لبعض المثيرات أو المشكلات، ويعرف هذا النشاط الانتقائي بـ " الانتباه ".

أما المثيرات المهيجة للنظام العصبي التي يسمح لها باختراق البوابة فإنها تنبه الفرد لإدراك وجود مشكلة أولاً وإدراك طبيعة المشكلة ثانياً، وعندها يبدأ الفرد عملية بحث في مخزونه المعرفي لإيجاد الحل المناسب للمشكلة. وإذا لم يجد

حلاً يلجأ إلى مصادر خارجية بحثاً عن مساعدة أو معطيات وحقائق جديدة، وخلال هـذه المرحلة تجري عملية تقيـيم مسـتمرة لمعظـم المعلومـات والأفكـار التـي تفرزهـا عمليـات الذاكرة. وفي بعض الأحيان يتوصـل الفـرد لحـل المشـكلة دون أن يمـارس مـا يوصـف بأنـه عمليات تفكير متشعبة، بمعنى أنه يتخطى مرحلة التفكير المتشعب وينتقـل مبـاشرة إلى مرحلـة التفكـير المتقـارب عنـدما يصـل إلى الإجابـة الصـحيحة بمجـرد إحساسـه بالمشـكلة وجاهزية ذاكرته للاستجابة.

ويشير جيلفورد إلى أن بعض المشكلات تستعصي على الحل لأننـا لم نـدركها بصـورة صحيحة، وقد نصر على مواصلة المحاولة للوصول إلى حل للمشكلة الخطأ كما فهمناها.

إن وضعا كهذا يتطلب إعادة النظر في طبيعـة المشـكلة، وعـودة إلى الخطـوة الأولى بعد استقبال المشكلة، والبحث عن معلومات وحقائق جديـدة في مصـادرنا الخارجيـة مـن أجل إعادة بناء المشكلة، والبدء بجولة جديدة من نشاطات التفكير المتشعب التي تتضمن بدائل جديدة للحل لم تطرح في المرة الأولى وقد يكون من بينها الحل الصحيح.

ويعطي جيلفورد مثالاً لتوضيح نموذجه على النحو الآتي:

●افترض أن محرك سيارتك قد توقف وأنت تقودهـا عـلى الطريـق. لاشـك أنـك في ورطة!!! فماذا تفعل؟؟؟ قد تبدأ عملية تشخيص المشكلة بفحص احتمالية أن يكون وقود سيارتك قد نفذ. فإذا تأكدت من وجود الوقود، ربما تقوم بفحص نظام الكهرباء والأسلاك، فإذا وجدتها في حالة جيدة، فإنك ستبحث عن مساعدة فنية متخصصة. وهنا تبدأ مرحلة البحث عن حل للمشكلة، وفد تفكر في أحد المصادر الممكنة للمساعدة أثناء استعراضـك لعـدة احـتمالات أو مصـادر، وقـد تتـذكر أثنـاء بحثـك في مخزونـك المعـرفي أن لـديك

عضوية في أحد نوادي خدمة السيارات، وما عليك إلا أن تجري اتصالاً هاتفياً حتـى يأتيـك ميكانيكي أو مختص مـن النـادي. وقـد تكـون لـديك اشـتراكات في أكـثر مـن شركـة خدمـة السائقين على الطرق، ولكنك تختار إحداها بعد عمليـة تقيـيم مسـتمرة أثنـاء استعراضـك للبدائل (Guilford،1986).

العصف الذهني:

يعد العصف الذهني من أكـثر الأسـاليب المسـتخدمة في تحفيـز الإبـداع والمعالجـة الإبداعيـة للمشـكلات في حقـول التربيـة والتجـارة والصـناعة والسياسـة في العديـد مـن المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلميـة مـن تطبيقـات ناجحة في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجهها. ويعود الفضـل في إرسـاء قواعـد هـذا الأسلوب لصاحب شركة إعلانات في نيويورك اسمه اوسـبورن Osbrn في عـام 1938، وذلـك نتيجة لعدم رضاه عما كان يدور في اجتماعات العمل التقليدية. ويعنـي تعبـير " العصـف الذهني " استخدام الدماغ أو العقل في التصدي النشط للمشكلة، وتهدف جلسة العصـف الذهني أساساً إلى توليد قائمة من الأفكـار التـي يمكـن أن تـؤدي إلى حـل للمشـكلة مـدار البحث. وحتى يحقق استخدام هـذا الأسـلوب أهدافـه يحسـن الالتـزام بمبـدأين أساسـيين وأربع قواعد مهمة:

المبدأ الأول: الدراسة العميقة للأفكار

تأجيـل إصـدار أي حكـم عـلى الأفكـار المطروحـة أثنـاء المرحلـة الأولى مـن عمليـة العصف الذهني.

المبدأ الثاني: التوسع والشمولية والإكثار من تعداد الأفكار البديلة

الكمية تولد النوعيـة، بمعنـى أن أفكـاراً كثـيرة مـن النـوع المعتـاد يمكـن أن تكـون مقدمة للوصول إلى أفكار قيمة أو غير عادية في مرحلة لاحقة من عملية العصف الذهني.

أما القواعد الأربعة فهي:

1- لا يجوز انتقاد الأفكار التي يشارك بها أعضاء الفريق أو طلبـة الصـف مهـما بدت سخيفة أو تافهة، وذلك انسجاماً مع المبدأ الأول المشار إليه أعلاه حتى يـكسر حـاجز الخوف والتردد لدى المشاركين.

2- تشجيع المشاركين عـلى إعطـاء أكـبر عـدد ممكـن مـن الأفكـار دون التفـات لنوعيتها، والترحيب بالأفكار الغريبة أو المضحكة وغير المنطقية.

3- التركيز على الكم المتولد من الأفكار اعتماداً على المبـدأ الثـاني، الـذي ينطلـق من الافتراض بأنه كلما زادت الأفكار المطروحة زادت الاحتمالية بأن تـبرز مـن بينهـا فكـرة أصيلة.

4- الأفكار المطروحة ملك الجميع، وبإمكان أي من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف والإضافة.

شروط نجاح عملية العصف الذهني

وحتى تنجح جلسـة العصـف الـذهني، لابـد أن يكـون المشـاركون عـلى درايـة معقولـة بموضوع المشكلة وما يتعلق بها من معلومات ومعارف، كما لابد أن تكون لديهم معرفة معقولة بمبادئ وقواعد العملية ذاتها قبل ممارستها. وقد يكون من الضروري توعية المشـاركين في جلسـة تمهيدية وتدريبهم على إتباع قواعد المشاركة والالتزام بها طوال الجلسة. أما معرفة المعلم أو قائد الجلسة بموضوع المشكلة ومعرفتـه بقواعـد العمليـة وخبرتـه في ممارسـتها فإنهـا تشـكل عـاملاً

حاسماً في نجاح العملية، ذلـك أنـه مطالـب بتحضـير صـياغة واحـدة ومحـددة للمشـكلة وعرض موجز لخلفيتها وبعض الأفكار المتصلة بها، بالإضافة إلى دوره في الإبقاء على حماس المشاركين في أجواء من الاطمئنان والاسترخاء والانطلاق.

ويقترح بوكارد (Bouchard،1972) استخدام عملية التتابع لتفعيل جلسة الصف الذهني بمشاركة الجميع، وحتى لا ينفرد بعض المشاركين دون غيرهم بإعطاء الأفكار.

وتتطلب هذه العملية أن يأخذ كل مشارك دوره لو لم تكـن لديـه فكـرة. وبعـد أن تكتمل الدورة الأولى بإعطـاء الفرصـة للجميـع، تبـدأ الـدورة الثانيـة مـن عمليـة العصـف بالمشارك الأول وهكذا حتى ينتهي الوقت المحدد للنشاط الذي يمكن أن يـتراوح بـين 15 و 20 دقيقة، أو عندما يقرر المعلم أو قائد النشاط أن جميع المحاولات لتوليد أفكار جديـدة لم تعد تؤدي إلى نتيجة ملموسة. وقد يكون مـن المناسـب حـث المشـاركين عـلى تمثيـل أو تقمص شخصية أحد أطراف المشكلة أو أحد مكوناتها لتسهيل التفاعل مع الـدور، وبالتـالي عملية توارد الأفكار.

وفي نهاية جلسة العصف الذهني تكتب قائمـة الأفكـار التـي طرحـت وتـوزع عـلى المشاركين لمراجعة ما تم التوصل إليـه. وقـد يسـاعد هـذا الإجـراء عـلى استكشـاف أفكـار جديدة ودمج أفكار موجودة تمهيداً لجلسة التقييم، التي قد تعقب جلسـة توليـد الأفكـار مباشرة وقد تكون في وقت لاحق. ولكن ينبغـي ملاحظـة أن المشـاركين في جلسـة التقيـيم ليسوا بالضرورة هم الذين شاركوا في جلسة توليد الأفكـار، وربمـا كـان مـن الأفضـل إشراك آخرين من خارج المجموعة الأولى، ولا سيما إذا كانوا معنيين بمسؤولية تنفيذ الحلول التـي سوف يتم التوصل إليها، أو كان لهم دور ما في تنفيذها.

ولابد من التأكيد على أن أهم عناصر نجاح عملية العصف الذهني تتلخص في ما يأتي:

أ- وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النشاط قبل بدء الجلسة.

ب- وضوح مبادئ وقواعد العمل والتقيد بها من الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعليق أو تجريح من أحد.

ج- خبرة المعلم أو قائد النشاط وجديته وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني كأحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع.

لقد ظهر أسلوب العصف الذهني وتطور في سوق العمل، إلا أنه أنتقل إلى ميدان التربية والتعليم وأصبح من أكثر الأساليب التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين والمهتمين بتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات في معظم المواد الدراسية والأوضاع التعليمية المعقدة.

19.الذكاء العقلي والعاطفي والوجداني

أولاً - مفهوم الذكاء:

اهتم علماء النفس والمربون بدراسة مفهوم الذكاء والتعمق فيه، وذلك لما تميز به هذا الموضوع من تأثير وانعكاسات متوقعه على الكثير من المجالات والجوانب الاجتماعية والتعليمة والتربوية بل وحتى الإدارية منها، وأهتم العامة بمفهوم الذكاء لما يتوقع أن يحققه لهم من مردود سواء على المستوى النفسي أو الاجتماعي أو العملي.

ويعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم السيكولوجية التي يدور حولها نقاش بين علماء النفس ومستخدمي نتائج دراسات علماء النفس، كالمسئولين عن

اتخاذ القرارات في مختلف المجالات سواء التربوية أو النفسية والاجتماعية منها، لما لذلك المفهوم من تأثير على حياة الأفراد ومعالجة المشكلات النفسية والاجتماعية والتربوية.

فمفهوم الذكاء يتسم بتعدد تعريفاته وتنوعها نظراً لعدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد مما أدى اختلاف وجهات نظر علماء النفس حول تعريفه تعريف علمي لهذا المفهوم، بل وصل الأمر إلى عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء، ألا أن هذا لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الاستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء وبناء مقاييس للذكاء تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للأفراد (حسين،2003: 49-50).

فلقد أهتم علماء النفس منذ مائة عام بوضع نظريات ومفاهيم تفسر مفهوم الذكاء للنفس البشرية على أنه قدرة عقلية عامه (محمود، 2002: 229). وعرف عامر الذكاء بأنه قدرة عضوية لها أساس في التكوين الجسماني، ويرجع اختلاف الأفراد فيه إلى اختلافهم في التكوين العضوي، وهذه القدرة بهذا المعنى موروثة ولا يعني هذا أن الذكاء لا يتأثر بالبيئة بل يتأثر بها، ويعرف بينيه (Binet) الذكاء بأنه قدرة الفرد على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي، بمعنى قدرة الفرد على فهم المشكلات والتفكير في حلها وقياس هذا الحل أو نقضه وتعديله، بينما يرى شترن (Stern) الذكاء بأنه القدرة على التصرف السليم في المواقف الجديدة، في حين يعرف كلفن (Colvin) الذكاء بأنه القدرة على التعلم والقدرة على التحصيل، ويعرف وكسلر (Wechsler) الذكاء بأنه القدرة الكلية للفرد على العمل الهادف والتفكير المنطقي والتفاعل الناجح مع البيئة(عامر،2008: 18). وبالتالي ركزت وأكدت تعريفات العلماء للذكاء على انه عملية التعلم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

(السيد، 1976: 202). ومن هذا المنطلق اهتمت المؤسسات التعليمية والتربوية بتطوير هذا المفهوم والاستفادة منه في رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب والتعامل مع النشء بصفه خاصة لإكسابهم المزيد من المعرفة والعلوم الفكرية والنفسية (محمد وآخرون،2005: 159).

ولعلنا نجد أن اختلاف الباحثين والعلماء في تفسير مفهوم الذكاء أو القدرة على تعريفه تعريفاً موحداً بين المهتمين يعود لعدة أسباب سواء لشمول هذا المفهوم لدوافع واتجاهات الأفراد وهي نفسيه لا شعوره، وقد لا يرغب بالإفصاح عنها كأن يحاول إخفاءها أو التمويه عنها، وايضاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم وتعرضوا له، فكل باحث يحاول أن يتطرق لهذا المفهوم من خلال وجهة نظرة ومن خلال تخصصه أو لما يخدم مصالحه سواء الشخصية أو العلمية.

فيرى ساتلر (Sattler) أن غموض مفهوم الذكاء وصعوبة الدقة في تحديده يعود إلى كون الذكاء صفة وليس كينونة، بمعنى أن الذكاء لا وجود له في حد ذاته وإنما هو نوع من الوصف ننعت به فرداً معيناً عندما يسلك طريقة معينة في وضع معين، في حين يشير ويسمان (Wesman) أن من عوامل غموض الذكاء أنه نتيجة أو حصيلة الخبرات التعليمية للفرد، حيث يبدو الذكاء نوعاً من تتابع أو تسلسل وظائف النمو والتطور لدى الأفراد، ويذكر فرنون (Vernor) أن غموض مفهوم الذكاء قد يعود إلى تعدد وكثرة المعاني المرتبطة به (عامر، 2008: 21).

ولم يغفل العلماء والباحثين رغم اختلاف توجهاتهم البحث عن مؤشرات كمية مقبولة لقياس الذكاء، فمعظم علماء النفس اعتبروا الذكاء مكوناً من قدرة عامة وقدرات خاصة متعددة، فنسبة الذكاء كانت وسيلتهم في تقدير كم هذه

القدرات وتلخيصه بقيمة عددية واحدة للفرد تمثل ذكاءه (كما هو الحال عند تمثيل توزيع مجموعة من الدرجات بقيمة عددية واحدة تعبر عن متوسطها الحسابي) ألا أن العلماء لم يستطيعوا الاتفاق على القدرات الأساسية التي تمثل الخصائص التكوينية للذكاء ولذلك ظهرت عدة توجهات وتصورات تبلورت فيما بعد إلى نظريات مختلفة نحو مفهوم الذكاء (حسين،2003: 53).

ففي نهاية الثمانينيات ظهرت نظريات حديثة في الذكاء حلت محل النظريات القديمة وأحياناً كانت عبارة عن تطوير لتلك النظريات أو إضافات لتلك النظريات، فبعبارة أخرى نجد أن كل نظرية من تلك النظريات تم تحديثها لتناسب المفاهيم الجديدة التي تظهر بين فترة وأخرى ولتناسب الاكتشافات التي توالت في بداية التسعينيات نحو مفهوم النفس البشرية والعلاقات الاجتماعية وإدارة الذات، ومن تلك النظريات نظرية الذكاء المتعدد التي ظهرت على يد جاردنر(Gardner) عام 1983م التي فتحت المجال لنظريات أخرى مثل نظرية الذكاء الوجداني والتي كانت تمثل جهد كلً من بار أون (Bar On) عام 1988م وجهود العالمان سالوفي وماير (Salovey & Mayer) 1990م ثم بعد ذلك تناولها جولمان (Goleman) عام 1995م واظهر تلك النظرية للعالم بشكل جيد، ومن ثم توالت اهتمامات الباحثين بهذه النظرية الجديدة (محمود وآخرون،2004: 57؛ محمود،2002: 230؛ عبد النبي،2001: 129).

ولقد ذكر عامر (2008: 30-36) أنه في عام (1904م) وجد تشارليز سبيرمان (Chsrles) أن مفهوم الذكاء يشمل عامل ذكاء عام رئيسي ويقع تحت هذا العامل العام عدة عوامل خاصة، ولكن هذه العوامل لها أهمية ثانوية بالنسبة للعامل العام ككل، وأطلق عليها نظرية سبيرمان (Spearman) كنايه على أسمه ويطلق عليها أيضاً نظرية العاملين، وتعني الذكاء العام والذكاء

الخاص، وأشار سبيرمان إلى أن كل نتاج عقلي يتأثر بعاملين هما: عامل عـام يـؤثر في هـذا الأداء وفي كل أداء يقوم به الفرد، وعامل خاص يقتصر تأثيره على هـذا الأداء فقـط،، ولقـد توصل سبيرمان إلى معرفة مدى التداخل والتشابك بين الاختبارات العقلية المختلفة وكذلك مدى انفصالها واستقلال بعضها عن بعض بواسطة إيجاد معامل الارتبـاط بـين نتـائج تلـك الاختبارات.

وفي عام (1938) ظهرت نظرية ثورسـتون (Thurstone) والتـي يطلـق عيهـا ايضـاً نظرية العوامل الأولية أو القدرات العقلية الأولية، وهـي تمثـل اتجـاه التحليـل العـاملي في أمريكا، وكانت دراساته حول التكوين العقلي التي من خلالها توصـل إلى تحديـد العوامـل الأولية التي يرى أنهـا تشـترك في تكـوين الـذكاء، حيـث طبـق عـلى مجموعـة مـن الأفـراد اختبارات متنوعة وبعد تحليل مصفوفة معامل الارتباط بنتائج تلك الاختبـارات انتهـى إلى تحديد تلك العوامل الأولية، ويرى ثورستون أن كل قدرة من هذه القدرات الولية مستقلة عن الأخرى استقلالاً نسبياً، وتشمل العوامل الأولية أو القدرات الأولية على ما يلي:

- القدرة المكانية: والتي تبدو في قـدرة الفـرد في تصـور العلاقـات المكانيـة والأشـكال المختلفة والحكم عليها بدقة وفي تصور أوضاع الأشياء المختلفة أثناء الحركة.
- القدرة العددية: والتي تبدو في سهولة إجراءات العمليات الحسابية الرئيسية لـدى الفرد كالجمع والضرب والقسمة والطرح.
- القدرة اللفظية: والتي تبدوا في قدرة الفرد على فهم معاني الألفـاظ المختلفـة التـي تعبر عن الأفكار.

- القدرة على الطلاقة اللفظية: وتعني المحصول اللفظي الـذي يسـتعين بـه الفـرد في حديثه وكتاباته، وتبدوا في الفرد الذي يتميز بالطلاقة عند استعمال الألفاظ.
- القدرة على التذكر: وتبدو في قدرة الفرد في التذكر المباشر للفظ الذي يقترن بلفـظ آخر أو لعدد يقترن بعدد آخر أو اللفظ الذي يقترن بعدد.
- القدرة على الاستدلال الاستقرائي: وتبدو في قدرة الفرد على استنتاج القاعدة العامة من الجزئيات.
- القـدرة الإدراكيـة: تبـدو في سرعـة الفـرد ودقتـه في إدراك التفصـيلات والأجـزاء المختلفة(عامر،2008: 32-33).

نظريات الذكاء

نظرية الذكاء المحدد والعوامل المتعددة

نظرية ثورنديك (Thorabike) ويطلق عليها أيضاً نظرية العوامل المتعددة أو الـذكاء المحدد بشبكة عصبية، ويعتقد ثورنديك أن التحليل الدقيق للذكاء يظهر لنا وجـوب تعريفـه فيزيولوجيا، ولكنه مع ذلك يقدم تعريف سيكولوجي فيقول: إن الذكاء ليس إلا مجـرد ربـط أو تكوين الروابط، وإن الناس يختلفون في الذكاء بقـدر اخـتلافهم في عـدد ترابطـات الأفكـار التي تستطيع نفوسهم إجرائها، فهو يرى أن الذكاء هو نتاج عدد كبير مـن القـدرات العقليـة المترابطة وهو ما عرف فيما بعد بنظرية العوامل المتعددة. (عامر،2008: 33).

أنواع الذكاء

ووفقاً لنظرية الذكاء المحدد والعوامل المتعددة، فإن الذكاء يشمل:

- الذكاء اللغوي: ويعني قدرة الفرد على تنـاول ومعالجـة واسـتخدام بنـاء اللغـة ومعانيها في مهارات التعبير عن النفس أو في مخاطبة الآخرين.

- الـذكاء المنطقـي الريـاضي: ويتمثـل في القـدرة عـلى التفكـير المنطقـي وحـل المشكلات والاستدلال بين النماذج وإدراك العلاقة.

- الذكاء البصري المكاني: ويعني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة من خلال المهارات والتعرف البصري والتعبير البصري والصور العقلية والاستدلال المكاني.

- الذكاء الجسمي الحركي: ويشير إلى القدرة على ربط أعضاء الجسم بالعقل لأداء بعض المهام مثل اللاعب الرياضي أو استخدام اليـدين لإنتـاج بعـض الأشـياء مثـل الطبيـب الجراح والنحات والرسام.

- الذكاء الموسـيقي: ويشـير إلى قـدرة الفـرد عـلى إدراك وإنتـاج الصـيغ الموسـيقية المختلفة والجرس الموسيقي ونوعية الصوت.

- الذكاء الاجتماعي: ويعني قدرة الفرد على التواصل والتفاعل الاجتماعـي الايجـابي مع الآخرين.

- الذكاء الشخصي: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك مشـاعره ودوافعـه واسـتخدام المعلومات لشئون حياته واتخاذ القرارات المناسبة له.

- ذكاء الطبيعة: ويعني القدرة على استكشاف وتمييز وتصنيف الأشياء التي توجـد في الطبيعة والحيوانات والصخور(المامومط، 2008: 51-56).

تصنيفات الذكاء

كما ذكر حسين (2003: 37-40) في أن الذكاء من منظور نظرية الذكاءات المتعـددة ينقسم إلى عدة ذكاءات متنوعة، وتشمل ما يلي:

- الذكاء اللغوي: ويعني القدرة على استخدام الكلمات بكفـاءة شـفهيا أو كتابياً، ويتضمن هذا النوع من الذكاء القـدرة عـلى معالجـة البنـاء اللغـوي

والصـوتيات والمعـاني والاسـتخدام العمـلي للغـة بهـدف البلاغـة أو البيـان أو التـذكير أو التوضيح.

- الذكاء المنطقي الريـاضي: ويعنـي القـدرة عـلى اسـتخدام الأرقـام بكفـاءة مثـل الرياضي والإحصاء، وكـذلك القـدرة عـلى التفكـير المنطقـي، ويتضـمن الحساسـية للـنماذج والعلاقات المنطقية في البناء التقريري والافتراضي ونماذج التفكير المجرد.

- الذكاء المكاني : ويعني القـدرة عـلى إدراك العـالم الـبصري المكـاني بدقـة، مثـل الصياد والكشاف، والقيـام بعمـل تحـولات بنـاء عـلى ذلـك الإدراك مثـل مصـمم الـديكور والمهند المعماري، ويتضـمن هـذا الـذكاء الحساسـية للألـوان والخطـوط والأشـكال والحيـز والعلاقات بين هذه العناصر، ويتضـمن القـدرة عـلى التصـور الـبصري والتمثيـل الجغـرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية أو المكانية.

- الذكاء الجسمي أو الحركي: ويعني الخبرة في استخدام الفرد لجسمه للتعبير عن الأفكار والمشاعر مثل الممثل والراقص، ويتضمن سهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشـياء مثل النحات والميكانيكي والجراح، ويتضمن مهارات جسمية معينـة مثـل التـوازن والمرونـة والسرعة.

- الـذكاء الموسـيقي: ويعنـي القـدرة عـلى إدراك الموسـيقي والتحليـل الموسـيقي والنتاج الموسيقي والتعبير الموسـيقي، ويتضـمن هـذا الـذكاء الحساسـية للإيقـاع والنغمـة والميزان الموسيقي.

- الذكاء في العلاقة مع الآخـرين: ويعنـي القـدرة عـلى إدراك الحـالات المزاجيـة للآخـرين والتمييـز بينهـا وإدراك نوايـاهم ودوافعهـم ومشـاعرهم، ويتضمن هذا الذكاء الحساسية لتعبيرات الوجه والصـوت والإيمـاءات، وكـذلك

القدرة على التمييز بين المؤشرات المختلفة التي تعتبر مؤشرات للعلاقات الاجتماعية، والاستجابة المناسبة لهذه المؤشرات بصورة عملية.

- الذكاء الشخصي الداخلي: ويعني معرفة الذات والقدرة على التصرف المتوائم مع هذه المعرفة وتكوين صورة دقيقة عن النفس والوعي بالحالات المزاجية والدوافع والقدرات الذاتية والقدرة على الضبط الذاتي والفم الذاتي.

أقسام الذكاء

في حين وضع جاردنر (Gardner) تصوره لوجود عدة ذكاءات وليس ذكاء واحد بناءاً على أبحاث وقياسات قام بعملها وطورها على مدى سنوات وهذه الذكاءات تساعد الشخص في حل المشاكل التي تواجهه وفي تكوين منتجات أو إبداعات فريدة وفي تمثيل المعرفة، على النحو التالي:

- الذكاء اللغوي: وهو القدرة على استخدام جوهر وصميم اللغة بفاعلية ووضوح، والتعامل مع اللغة والعبارات كتابة وقراءة، والقدرة على تحليل وتذكر وفهم التراكيب اللغوية ومعاني العبارات.
- الذكاء المنطقي الرياضي: وهو القدرة على التعامل مع الأرقام والنماذج المجردة وإجراء الحسابات الصعبة وتمييز العلاقات والارتباطات والاستنتاج الاستقرائي والاستنباطي.
- الذكاء المكاني: وهو الحساسية للمشاهدة والقدرة على عمل تخيلات ذهنية واستقبال الأشياء المدركة بشكل صحيح ومضبوط والتعرف على الارتباطات بين الأشياء المدركة وتشكيل صورة ذهنية والتعرف على الطريق في الحيز والمكان.

- الذكاء الموسيقي: وهو القدرة على التعرف على الأنغام الموسيقية والأصوات والإيقاع والإحساس بجودة النغم واتساق الأصوات واللحن وفهم البنية الموسيقية.
- الذكاء الجسمي الحركي: وهو القدرة على المحاكاة والتمثيل بحركات جسدية وضبط الحركات الإرادية وتحسين وظائف الجسم.
- الذكاء الاجتماعي: وهو القدرة على التفاعل والاتصال بين الأشخاص و رؤية الأشياء من خلال منظور أو رؤية الآخرين لها.
- الذكاء الطبيعي: وهو القدرة على فهم وتصنيف وإدراك الأشياء الطبيعية التي نواجها في العالم.
- الذكاء الشخصي: وهو القدرة على التأمل ووعي وفهم الذات والحالة الشخصية للفرد واليقظة والتركيز وتقويم التفكير.
- الذكاء الوجودي: وهو القدرة على التفكير التجريدي والتفكير بالحياة والموت وما وراء الطبيعة (Gardner،1983: 29-42).

تصنيفات الذكاء السبعة :

في حين ذكر خوالدة (2004: 30-31) أن أنواع الذكاءات المتعددة سبعة أنواع مختلفة، وهي:

- الذكاء اللغوي أو البراعة اللفظية: وتعني القدرة على استخدام الكلمات بكفاءة شفهياً، مثل الحكايات والروايات أو الكتابة، ويتضمن هذا النوع القدرة على معالجة البناء اللغوي، والصوتيات، والمعاني، والاستخدام العملي للغة للتوضيح أو للإقناع أو للبلاغة.
- الذكاء المنطقي الرياضي أو البراعة الرياضية المنطقية: وتعني القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة، مثل الرياضي والمحاسب والإحصائي، ويتضمن القدرة

على التفكير المنطقي والحساسية للنماذج والعلاقات المنطقية في البناء التقريري والافتراضي، ويشمل التجميع والتصنيف والاستدلال والتعميم والمعالجة الحسابية.

- الذكاء المكاني: وتعني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة، مثل الصياد والدليل والكشاف، ويتضمن الحساسية للألوان والخطوط والأشكال والحيز والعلاقات بين هذه العناصر، ويتضمن القدرة على التصور البصري والتمثيل الجرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية والمكانية.

- الذكاء الجسمي أو الحركي: وتعني الخبرة في استخدام الفرد لجسمه للتعبير عن الأفكار والمشاعر، مثل الممثل والرياضي أو اللاعب والراقص، ويتضمن سهولة استخدام وتشكيل الأشياء كما يبدو في أداء النحات والميكانيكي والجراح، ويتضمن مهارة التوازن والمرونة والسرعة.

- الذكاء الموسيقي: وتعني القدرة على إدراك الموسيقى والتحليل الموسيقي والإنتاج الموسيقي والتعبير الموسيقي، ويتضمن الحساسية للإيقاع والنغمة والميزان الموسيقي.

- الذكاء في العلاقة مع الآخرين: وتعني القدرة على إدراك العلاقة المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم، ويتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، والقدرة على الاستجابة المناسبة لهذه التعبيرات بصورة علمية بحيث تؤثر في توجيه الآخرين.

- الذكاء الشخصي: ويعني معرفة الذات والقدرة على التصرف المتوائم مع هذه المعرفة، ويتضمن تكوين صورة دقيقة عن الذات وجوانب القوة والضعف، والوعي بالحالات المزاجية والدوافع والقدرة على الضبط والفهم الذاتي والاحترام الذاتي.

نظرية هب – hebb - في الذكاء:

وأما نظرية هب للذكاء (Hebb) والتي ظهرت في عام (1949) ففسرت الذكاء بأنه مركب متلازم وغير منفصل من كل الصفات الفطرية المتأصلة والصفات المتعلمة، أو كما يطلق عليها الذكاء الموروث والذكاء المكتسب. فالذكاء الموروث هو الذي يولد الفرد ويرثه من أبويه كقوة معينة أو قدرة معينة، والذكاء المكتسب هو ما يكتسبه الفرد نتيجة تعلم أو ظروف محيطه به (عامر، 2008: 34).

نظرية كاتل – cattell – في الذكاء:

وميزت نظرية كاتل (Cattell) التي ظهرت في عام (1963) بين نوعين من الذكاء، وهما الذكاء المرن ويعني القدرة على التفكير وحل المشكلة في أبعاد جديدة ولا يرتبط بالثقافة، ويشير هذا النوع بصورة أساسية إلى الكفاية العقلية غير اللفظية والمتحررة نسبيا من تأثيرات العوامل الثقافية، كتصنيف أشكال وإدراك المتسلسلات والمصفوفات ألارتباطيه، والنوع الآخر وهو الذكاء المتبلور ويعني المعرفة المكتسبة، ويشير إلى المعارف والمهارات التي تتأثر بشكل قوي بالعوامل الثقافية، كالمعلومات العامة والحصيلة اللغوية، فالذكاء المرن أكثر اعتماداً على البنى الفيزيولوجية التي تدعم السلوك العقلي، والذكاء المتبلور يعكس عمليات التمثيل الثقافي ويتأثر بعوامل التعليم الرسمي والغير رسمي خلال مراحل الحياة المختلف (عامر، 2008: 35-36).

النظرية الثلاثية في الذكاء

في حين أن الذكاء من منظور النظرية الثلاثية لروبرت ستيرنبرج (Sternberg) يعتمد على ثلاث جوانب أساسية، هي كما يلي:

الذكاء التحليلي والذكاء الإبتكاري والذكاء العملي، والذكاء التحليلي هو الذي يقاس في الاختبارات المألوفة للذكاء عادةً، ويرى ستيرنبرج (Sternberg) أهمية الحفاظ على التوازن بين الذكاء التحليلي من جانب والذكاء الإبتكاري والعملي من جانب آخر، ويرى أن المشكلات العملية على عكس التحليلية يغلب أن تطلب التعرف على المشكلة وصياغتها وتعريفها ولو تعريفاً ضعيفاً كما تتطلب البحث عن المعلومات وهي مشتقة من الحياة اليومية وتتطلب انشغالاً شخصياً، والذكاء العملي يتمثل في المعرفة المتضمنة والتي يعرفها بأنها معرفة موجهة نحو الفعل وتكتسب بدون مساعدة مباشرة من الآخرين وتسمح للأفراد بتحقيق الأهداف التي يكون لها قيمة شخصية لهم (حسين، 2003: 45).

ثانياً – مفهوم الذكاء العاطفي:

أن وعي الفرد بمشاعره في وقت حدوثها قد تبدو في الوهلة الأولى واضحة وجليه له، ولكن بعد مرور فترة من الوقت على تلك اللحظة وعلى الحدث وبالتفكير والتأمل نحو الأشياء والأشخاص وتلك الانفعالات التي مرة بنا، نجد وندرك أننا لم ننتبه لتلك المشاعر بصورة إيجابية أو بصورة تمكننا من حسن استغلال الموقف لصالحنا.

فالوعي بالذات هو الوعي بمشاعرنا وانفعالاتنا وعواطفنا تجاه الآخرين والمواقف التي تمر بنا بين حين وآخر، ويختلف من فرد لآخر ومن موقف لآخر، وأحياناً يمر الوعي بالذات بدون أن يكون هناك استجابة للحدث أو الموقف ولا يصدر عنه تقييم أو حكم أو قرار، وأحياناً يتضمن استجابة و تقييم أو حكم للموقف الذي يمر به الفرد، كالوعي بشعور غير مرغوب فيه يصاحبه الرغبة في

التخلص من هذا الشعور فتكون الاستجابة بطلب التخلص من هـذا الشـعور والبعـد عـن مسبباته.

أنواع الأفراد الواعيين للذكاء:

ولقد وجد أن الأفراد يمرون أو ينقسمون إلى ثلاث نماذج بالنسـبة للـوعي بالـذات، وهي كما يلي:

- الفرد الواعي بالذات: فالفرد يكـون لديـه وعـي بحالتـه المزاجيـة كـما تحـدث، وهؤلاء لديهم ثراء فيما يختص بحياتهم العاطفية، ووضوح رؤية بالنسبة لانفعالاتهم يمكن أن يكون الأساس لسمات شخصية أخـرى، وهـم عـلى يقـين بحـدودهم ويتمتعـون بصـحة نفسية جيدة ولديهم رؤية إيجابية للحياة، وحين يصـابون بحالـة مرضـية سـلبية فـإنهم لا يتوقفون عندها، بل يكونون قـادرين عـلى الخـروج منهـا بسرعـة وقـادرين عـلى معالجـة مشاعرهم وعواطفهم بشكل جيد.
- الفرد المنجرف: وهذا تطغى عليه عواطفه وانفعالاته وتبتلعـه، وهـو عـاجزون عن تفاديها وتمتلكهم حـالات مزاجيـة قـد تكـون سـلبية أو إيجابيـة، ولـيس لـديهم وعـي بمشاعرهم فهم مستغرقون في مشاعرهم أكثر من أن يكونـوا مـدركين لهـا، وقـد لا يبـذلون جهد أو محاولات للخروج من المـزاج السـيئ، فلـيس لـديهم تحكـم في حيـاتهم العاطفيـة ومشاعرهم.
- الفرد المتقبل: وهنا يكون لدى الفرد رؤية واضحة عن مشـاعره، ويتقبـل هـذه المشاعر بشكل جيد، وينقسم هؤلاء إلى صنفين: ذوي المزاج المعتدل وبالتـالي لـيس لـديهم دافع لتغيـيره، وآخـرون عـلى الـرغم مـن وضـوح رؤيـتهم عـن حـالتهم المزاجيـة ألا أنهـم معرضون للمزاج السيئ ولكنهم يتقبلونه ولا يقومـون بـأي شيء لتغيـيره عـلى الـرغم مـن انزعاجهم (حسين،2007: 38-39).

وهذا يتفق مع خوالدة (2004: 34-35) الذي أشار إلى أن النـاس تتـوزع إلى نمـاذج متنوعة فيما يتعلق بالانتباه لمشاعرهم والتعامل معها، وهذه النماذج كما ذكرها تشمل:

- الواعون بالذات أو النفس: إي إدراك الأشخاص لحالتهم المزاجية أثنـاء معايشـتها وحدوثها في نفس الوقـت، وهـؤلاء لـديهم ثـراء فـيما يخـتص بحيـاتهم الانفعاليـة، ويمثـل إدراكهم الواضح لانفعالاتهم أساساً لسماتهم الشخصية، وينظرون إلى الحياة نظرة إيجابية، ولهم شخصية استقلالية واثقة من إمكانياتها ويتمتعون بصحة نفسيه جيدة.
- الغـارقون في انفعـالاتهم أو المنجرفـون: وهـؤلاء الأشـخاص لـيس لـديهم وعـي بمشاعرهم وانفعالاتهم، فهم يشعرون بأنهم غارقون في انفعالاتهم وعاجزون عـن الخـروج منها وبأن الحالة أو الانفعال الذي يمرون به قد تمكن منهم ولا يسـتطيعون الخـروج منـه، وهم متقلبو المزاج ومستغرقون في مشاعرهم أكثر من أن يكون مدركين لها.
- المتقبلون لمشاعرهم: وهؤلاء لديهم رؤية واضحة وإدراك لمشاعرهم ويميلـون إلى تقبل حالتهم النفسية ومشاعرهم دون محاولة لتغييرها، وهناك مجموعتين من المتقبلـون لمشاعرهم:

الأولى: تشمل من هم في حالة مزاجية جيدة وليس لديهم دافع لتغييرها.

الثانية: تشمل مـن لهـم رؤيـة واضـحة لحـالتهم النفسـية ومـع ذلـك حـين يتعرضون لحالة نفسية سيئة يتقبلون ذلك ولا يحالون الخروج من هذه الحالـة أو تغيير الشعور.

قاعدة في الذكاء العاطفي:

إن قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره تعد مفتاحا للكفاءة الاجتماعية، ومعرفة مشاعر الغير والتصرف بما يشكل هذه المشاعر يعد استعداداً عاطفياً مهماً للفرد لمواجهة أعباء الحياة، فالقدرة على التعامل مع مشاعر الغير تعتبر فناً رفيع المستوى يمارسه الإفراد في إقامة جسور العلاقات الاجتماعية وهذا يتطلب مهارات خاصة لدى الفرد تشمل إدارة الذات والتعاطف أو تفهم مشاعر الآخرين (وهو ما يعرف بالذكاء العاطفي) (حسين، 2007: 26-27).

وتزايد الاهتمام بمصطلح الذكاء العاطفي في الآونة الأخيرة خاصة بعد صدور كتاب جولمان الذي رأي أن هذا النوع من الذكاء يتضمن خمسة نطاقات، و هي:

- معرفة المشاعر الداخلية بما فيها من الوعي بالذات وإدراك المشاعر كما هي.
- إدراك المشاعر والتعامل معها بشكل مناسب.
- الدافعية الذاتية بما فيها من السيطرة الداخلية على المشاعر.
- التعاطف مع الآخرين ومشاعرهم.
- تنظيم العلاقات بما فيها إدارة التعامل العاطفي والمشاعر مع الآخرين (عبدالهادي، 2006: 11).

ولقد اختلف العالم العربي في ترجمتهم لمصطلح (Emotional Intelligence) فظهرت عدة كلمات أو معاني له، فنجد أن أحدهم ترجمها على الذكاء الوجداني، وآخر ترجمها إلى الذكاء الانفعالي، وثالث إلى ذكاء المشاعر، ورابع ترجمها إلى الذكاء العاطفي (عبد الخالق، 2004: 31 : ناصف،2003:

318) ولعلنـا نشـير هنـا إلى اسـتخدامنا معنـى الـذكاء العـاطفي ليشـير إلى مصـطلح (Emotional Intelligence) في هذا الكتاب .

هذا ويعتبر مفهوم الذكاء العاطفي في مراحله الأولى مـن التمحـيص والتـدقيق بـين أوساط الباحثين والمهتمين، ومازالت خريطة ارتباطه وتمايزه عن المفاهيم النفسية الشقيقة موضع تمحيص وتدقيق من الباحثين والمهتمين.

فلقد ذكر سالوفي و ماير(Salovey & Mayer) أنه لكي نثبت وجود الذكاء العاطفي (كنوع من أنواع الذكاء الجديد) بجانب انواع الذكاء الأخرى المعروفة والتي ثبت للبـاحثين عبر الدراسات والأبحاث وجودها وتمييزها عن بعضها الـبعض واسـتقلالها، فأننـا يجـب أن ندرس العلاقة بين الذكاء العاطفي (كنـوع مـن أنـواع الـذكاء الجديـد) وبـين أنـواع الـذكاء الأخرى المعروفة للباحثين والمهتمين (Salovey & Mayer،5-8 :1997).

فشعور الفرد بأنه قادر على السيطرة عـلى نفسـه وعـلى انفعالاتـه، والقـدرة عـلى تحمل تلك الانفعالات العاطفية التي تأتي مع الحياة وقد تتكرر من حين لآخر، يكون دال على الكفاءة والذكاء لدى هذا الفرد في تناول أمور الحياة وتحقيـق التـوازن بـين المشـاعر والعواطف فكل المشاعر والعواطف لها قيمتهـا وأهميتهـا، فـدون عاطفـة تصـبح الحيـاة راكدة ومملة ومقطوعة الصلة ومنعزلة عن ثراء الحياة، وإذا تجاوزت العواطـف الحـدود ولم تخضع لسيطرة أو تحكم أصبح الفرد في حالة متطرفة وملحة قد تصل للمرض والقلق والاكتئاب أحياناً بل والانتحار، إن مراقبتنا لمشاعرنا السلبية هو مفتاح الصـحة العاطفيـة، فالتطرف العاطفي الذي يصبغ بعنف وتهيج يؤدي إلى فقـدان الاتـزان الشـخصي وبالتـالي تنتقـل الحيـاة مـن مـذاقها الحلـو إلى المـذاق المـر، فـالاهتمام بموازنـة مشـاعرنا يعتـبر

مهمة أساسية في حياتنا ويعد مهارة أساسية في الحياة يجب على الجميع تعلمها (حسين، 2007: 45-47).

وكما نلاحظ أن مفهوم الذكاء العاطفي يعتـبر حـديثاً نسـبياً مقارنتـاً بـأنواع الـذكاء الأخرى المعروفة منذ فترة طويلة (الذكاء اللغوي، الذكاء المنطقي الريـاضي، الـذكاء المكـاني، الذكاء الجسمي أو الحركي، الـذكاء الموسـيقي، الـذكاء الاجتماعـي، الـذكاء الشـخصي، ذكـاء الطبيعة) والتي تم تمحيصها وتدقيقها من قبل الباحثين والمهتمين، ولقد جاء هذا المفهـوم كمكل للنظرة التقليدية للذكاء من خلال تركيـز هـذا المفهـوم عـلى الخصـائص الوجدانيـة والشخصية والاجتماعية للسلوك الذكي للفرد(Dawda & Hart،797 : 2000).

تعريف الذكاء العاطفي:

استخدم سـالوفي ومـاير عـام (1990) مفهـوم الـذكاء العـاطفي لوصـف الخصـائص العاطفية للأفراد لتحقيـق النجـاح (وكانـت هـذه الخصـائص العاطفيـة تشـمل: الـتقمص العـاطفي، وضـبط النزاعـات أو المـزاج، وتحقيـق محبـة الآخـرين، والمثـابرة والتعـاطف، والتعبير عن الأحاسيس، والاسـتقلالية، والقابليـة للتكيـف، وحـل المشـاكل بـين الأشـخاص، والمودة، والاحترام)، وكان ذلك أول استخدام لهذا المفهوم الذي بدء ينتشر تباعاً بعـد ذلـك بين أوساط المهتمين، ولقد عرف سالوفي وماير الـذكاء العـاطفي بأنـه: يمثـل مجموعـة مـن عناصر الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على قيام الفـرد بـالتحكم في عواطفـه وأحاسيسـه هو والآخرين والتمييز بينها واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأعماله و تصرفاتـه. (شابيرو،2007: 6-12).

وعرف سالوفي ومابر الذكاء العاطفي بأنه: قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعـالاتهم، وان يميـز الفـرد بيـنهم وان

يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته (Salovey & Mayer)،1990:189 .

وحين بدْ الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي والمضمون المتعلق به في بداية نشأته تم توجيهه نحو تنشئة وتربية الأطفال وتعليمهم كمفهوم مقصور على ذلك المجال، ولكنه بدء بعد ذلك يمتد إلى أماكن العمل والعلاقات البشرية لما وجد له من تأثير على العاملين والأفراد في بيئات العمل المختلفة، حيث يسهم بفهم المشكلات بصورة أعمق، وفهم العلاقات الاجتماعية الناشئة بسبب العمل وكيفية إدارتها وتحسينها بصورة أفضل (شابيرو،2007: 7).

أما جولمان فعرف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة (Goleman، 1995: 271).

وعرف بار-أون الذكاء العاطفي بأنه تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط (Bar-on،1997:14).

وفي مرحلة أخرى عرف سالوفي وماير الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقويمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد (Mayer & Salovey)،1997: 3-31 .

وعرف إبراهام الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح العاطفية للآخرين واستخدامها لأجل الدافعية والانجاز في حياة الفرد (Abraham،169 :2000).

وعُرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على:

- فهم مشاعرك و مشاعر الآخرين.
- القدرة على التعامل مع الآخرين.
- القدرة على تكوين العلاقات.
- القدرة على التعبير عن العواطف المختلفة.
- القدرة على الانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف.
- الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات.
- المثابرة والعمل الجاد. (www.khayma.com).

في حين عرف جاردنر الذكاء العاطفي على النحو التالي:

- القدرة على حث النفس على الاستمرار في مواجهة الإحاطات والتحكم في النزوات وتأصيل الإحساس بإشباع النفس وإرضائها.
- القدرة على تنظيم الحالة النفسية مع الألم والأحزان.
- القدرة على التعاطف والشعور بالأمل (عبد الهادي،2006: 11).

وعرف سالو في الذكاء العاطفي بخمس قدرات، وهي:

- أن يعرف الشخص عواطفه ومشاعره.
- أن يتدبر الفرد أمر هذه المشاعر أو العواطف.
- أن يدفع الفرد نفسه بنفسه وتكون الدافعية ذاتية.
- أن يتعرف الفرد على مشاعر الآخرين.
- أن يدير الفرد علاقاته مع الآخرين (أبو رياش وآخرون،2006: 237).

وعرف فورنهام (Furnham) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين(2006:819،Furnham).

في حين ميز جورج الذكاء العاطفي من خلال التفكير وعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية والعاطفية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين (2000:1033-1047،George).

ولقد عرف أبو العلا (2004: 275) الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على الانتباه والإدراك والوعي الجيد للمشاعر والانفعالات الذاتية والقدرة على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية وتحويلها إلى مشاعر إيجابية وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين وانفعالاتهم وفهمها، والتأثير الإيجابي في الآخرين وتطوير مشاعرهم وانفعالاتهم للدخول معهم في علاقات انفعاليه اجتماعية إيجابية تساعدهم على الرقي العقلي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة.

وعرف علي عبد الرحيم صالح الذكاء العاطفي : بأنه مجموعة من الصفات الشخصية و المهارات الاجتماعية و الوجدانية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر و انفعالات الآخرين، و من ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية و الاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات .

نظرة تاريخيه عن الذكاء العاطفي والوجداني :

بعد مراجعة أدبيات الذكاء والباحثين في هذا المجال (الأحمدي،2007: 65-66؛ حسين، 2007: 30-31؛ خوالدة، 2004: 28-29؛ بدر، 2002: 8؛ راضي،2002: 40؛ محمود،2002: 237؛ حسين، 2003: 44-45؛

الأعسر وآخـرون، 2000: 77-78) سـنحاول التطـرق لـذكاء العـاطفي مـن خـلال النظـرة التاريخية لهذا المفهوم بدءاً من نشأته مروراً بمراحل تطوره خلال عدة فترات زمنيـة مهـم، فمن خلال تتبع نظريات الذكاء وعلاقتها بالعاطفة نستطيع أن نستنتج أن الباحثين ربطـوا الذكاء بالعاطفة باعتبارهما مفهـومين متكـاملين ولـيس متضـادين، فخـلال الفـترة (1920-1930م) أشار ثورنديك إلى أن الذكاء الاجتماعي والـذي يعنـي القـدرة عـلى فهـم الآخـرين والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية يعد مظهراً من مظاهر الـذكاء ونشر هـذه الفكـرة في مجلة(Harper's Magazine) وأطلق عليه الذكاء الإجتماعي، ولقد فسر السيكولوجيين خلال تلك الفترة الذكاء بأنه القدرة على جعل الآخرين يتصرفون كما تريده.

وفي عام (1940م) أعتبر وكسلر أن الذكاء عبارة عن حاصل جمع الجوانـب العقليـة مع الجوانب غير العقليـة، وأكـد تلـك النظـرة في عـام (1943م) بـأن الجوانـب الانفعاليـة والشخصية والاجتماعية ضرورية للتنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في الحياة.

وفي عـام (1960م) صـدر كتـاب عـن الـذكاء ومقاييسـه، وصـور مفهـوم الـذكاء الاجتماعي بهذا الكتاب بأنه لا فائدة منه.

وفي عام (1983م) كتب جارندر عن الذكاءات المتعددة، وأفترض وجود سبعة أنمـاط أو أنواع مختلفة للذكاء.

وفي عام (1985م) تناول سترنبرج في كتابه (ما بعد الذكاء) مفهوم الذكاء الاجتماعي فذكر أنه مستقل عن القدرات الأكاديمية وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة، وفي نفس العـام (1985م) أكـد جـاردنر في كتابه عـن الـذكاءات المتعـددة أن فهـم الإنسـان لنفسـه وللآخـرين وقدرتـه عـلى اسـتخدام وتوظيـف هـذا

الفهم يعد أحد نماذج الذكاء الشخصي والذكاء في العلاقات بالآخرين وكلاهما مهارات ذات قيمة في الحياة، وكان لبار- أون مساهمته الكبيرة حين أطلق مصطلح الذكاء العاطفي واقترح معامل الانفعالية وقام كذلك بتصميم اختبار لقياس الذكاء العاطفي.

وكانت النقلة الكبيرة لمفهوم الذكاء العاطفي وظهوره بشكل جلي للباحثين والعامة على حد سواء في عام (1990م) حينما قدم سالوفي وماير نموذجهما للذكاء العاطفي في كتاب (الخيال، المعرفة، الشخصية) والذي سلط الضوء على هذا المفهوم ووضح كثير من خفاياه والغموض الذي اعتراه.

وفي عام (1995م) أصدر جولمان كتابه (الذكاء العاطفي لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء)، وفي نفس العام قام جاك بلوك الباحث في جامعة كاليفورنيا بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء بشكل مستقل عن الذكاء العاطفي، وعلاقتها بالذكاء العاطفي بشكل مستقل عن الذكاء، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ذوي الذكاء المرتفع مستقلا عن الذكاء العاطفي كانوا أكثر تميزاً في الجوانب العقلية وأقل تميزاً في الجوانب الشخصية، أما المتميزون في الذكاء العاطفي مستقلا عن الذكاء فكانوا أكثر تميزاً في الجوانب الاجتماعية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين.

أبعاد ومكونات الذكاء العاطفي:

هناك اختلافات وبدرجات بسيطة تدور بين الباحثين حين تناول هذا المفهوم ومكوناته، فمنهم من أطلق عليها أبعاد الذكاء العاطفي، ومنهم من أطلق عليها مكونات، ومنه من ذكر أنها قدرات، ألا أنها بالأغلب تتفق على النقاط الرئيسية أو المكونات الأساسية للذكاء العاطفي كما سنلاحظ، ألا إن الاختلافات البسيطة بين الباحثين تبين لنا أن العلوم النفسية مثار جدل دائر بين

العلماء والباحثين وأنه لا يمكننا الجزم والتأكيد بدقة متناهية بالعلوم المرتبطة بالأحاسيس والشعور والعواطف داخل الإنسان والنفس البشرية والتي مازال يكتنفها الكثير من الغموض، وسنتطرق لها بشيء من التفصيل لبيان ذلك للقارئ.

الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي :

فالأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي كما يراها جولمان والتي يرى أنه يجب أن تتواجد في كل نشاط فردي و جماعي، فتشمل على ما يلي:

▪ الوعي بالذات Self- Awareness (تعرف على عواطفك وانفعالاتك): فمعرفة الفرد لعواطفه و وعي الفرد بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبني عليه الفرد قراراته التي يتخذها في مجمل الأمور وشئون حياته التي تتطلب إتخاذ القرارات.

▪ معالجة الجوانب الوجدانية Managing Emotions (إدارة انفعالاتك ومعالجة الجوانب الوجدانية والعاطفية): وهو يعتبر البعد الثاني من الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي، ويهتم بكيفية معالجة وتعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزعجه أو تؤذيه، والقدرة على التعامل مع المشاعر بحيث تكون متوافقة مع المواقف الحالية.

▪ الدافعية Motivation (القدرة على تحفيز الذات): وهي تقدم الفرد والسعي نحو دوافعه، كما يعتبر الآمل محفز ومكون للدافعية لكثير من الأفراد مما يجعلهم يتمسكون بتحقيق أحلامهم وطموحاتهم بكل عزيمة وإصرار.

▪ التعاطف العقلي Empathy (القدرة على التعرف وفهم عواطف الآخرين): ويعني التفهم ففي حين اهتمت الأبعاد الثلاثة السابقة لذكاء العاطفي بذات الفرد وما يدور في داخلة، أهتم هذا البعد بعلاقاته بالآخرين، فهو يعني

قراءة مشاعر الآخـرين والتعـرف عـلى تعبـيراتهم مـن خـلال أصـواتهم ووجـوهمم وحتـى تلميحاتهم.

▪ المهـارات الاجتماعيـة Skills Social (إدارة انفعـالات الآخـرين): ويعنـي كيفيـة علاقات وصداقات الفرد وحسن إدارتها مع الآخرين والتعامل المجتمع بكل مهارة واقتدار، وحل المشكلات والنزاعات والقدرة على التفاوض (حسين، 2007: 255-256؛ عبـد الهـادي، 2006: 235-236؛ حسين، 2003: 40-41؛ www.buisnessballs.com).

المعايير الأربعة للذكاء العاطفي:

بينما حدد سالوفي وماير أربعة معايير للذكاء العاطفي وهي:

▪إدراك المشاعر والتعبير عنها: ويشمل القدرة على التعرف على المشاعر الشخصـية وعلى مشاعر الآخرين والقدرة على التعبير عن المشاعر بشكل دقيق وملائم اجتماعيا.

▪وضوح التفكير مـن خـلال الـتحكم في المشـاعر: وفيـه تصـبح المشـاعر جـزءا مـن العملية المعرفية كالإبداع أو حل المشكلات أو الذاكرة واتخاذ القرار، أي توظيـف المشـاعر للتأثير في وضوح عمليات التفكير وإضفاء المناخ الانفعالي لإدارة العقل للمشاعر.

▪فهم الانفعالات: ويشـمل الإمكانـات المعرفيـة في معالجـة المعلومـات الانفعاليـة، وتتضمن القدرة على الفهم من خـلال الاستبصـار بالعلاقـات بـين أنـواع المشـاعر المختلفـة لأسباب وعواقب هذه الانفعـالات وكـذلك اسـتيعاب الانفعـالات والتغـيرات التـي تحـدث لحظة الانفعالات لدى الفرد والجماعات.

▪ إدارة الانفعــالات: وتشــمل القــدرة عــلى تنظــيم الانفعــالات ومراقبتهــا وضبطها و توجيهها لدى الشخص في المواقـف الاجتماعيـة المتنوعـة مـع الآخـرين.

وقد أصبح هذا البعد يدرس الآن في علـم الـنفس فـيما يطلـق عليـه (الميتـا انفعاليـة) أي الوعي بالانفعالات وإدارتها.

الرموز الخمسة للذكاء العاطفي:

فيما ذكر خوالدة (2004: 36-37) أن هناك خمس رموز للذكاء العاطفي، وهي :

- الوعي بالذات: وهو أساس الثقة بـالنفس، فـالفرد بحاجـة إلى أن يعـرف أوجـه القوة والضعف لديه ويتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراته.
- معالجة الجوانب الانفعالية: وهو أن يعرف الفرد كيف يتعامل ويعالج المشاعر السلبية التي قد تؤثر بشكل سلبي على حياته العامة أو النفسية.
- التعاطف العقلي أو التفهم: ويعني القدرة على قراءة مشاعر الآخرين سواء من تعبيراتهم أو أصواتهم أو تلميحاتهم ووجوههم.
- الدافعية: فالطموح والتقدم والسعي ووجود الأمل كلها تعتبر مكونات أساسـية في الدافعية والتي هي البعد الرابع للذكاء العاطفي، فالفرد الذي يكون لديه هدف ويحدد ويعرف خطواته نحو تحقيق هدفه ويكون لديه الحماس والمثابرة والأمل في تحقيق هدفه هو المقصود بالدافعية لدى الفرد.
- المهارات الاجتماعية: وتعني مقدرة ومهارة الفرد عـلى تهدئـة نفسـه والتغلـب على حالته المزاجية السيئة، والقدرة على التزامن في المزاج مع الآخرين وحودث تفاعل بـين الفرد والآخرين والذي يعكس عمق الاندماج والارتباط بين الأفراد.

مكونات الذكاء العاطفي الستة

ومن منظور آخر للذكاء العاطفي نجد أن للذكاء العاطفي ستة مكونات تشمل على المهارات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي والتفكير وحل المشكلات والتفاعل الاجتماعي والنجاح الأكاديمي والعمل والعواطف، وشرحها كالأتي:

- العواطف الأخلاقية: وتعني توفر العواطف والسلوكيات التي تتعلق بالاهتمام بالآخرين والمشاركة وتقديم المساعدة وتغذية الآخرين بالأفكار السليمة وتكوين السلوكيات المطلوبة للأعمال الخيرية والتطوعية والتسامح وإتباع النظم والقوانين الاجتماعية.

- مهارات التفكير: وتشمل التفكير بشكل واقعي بالنسبة للمشكلات والهموم، والتفاؤل الذي يسهم بتغيير المشاعر والأفكار السلبية إلى مشاعر وأفكار إيجابية، وتغيير طريقة التصرف بتغيير طريقة التفكير بالمشكلة أو الواقع.

- حل المشكلات: وهنا يأتي دور بناء إستراتيجية للتعامل مع المشاكل ومعالجتها، وتحديد المشكل بدقة، ومحاولة الوصول للحلول المختلفة، وإعداد البدائل.

- المهارات الاجتماعية: وتشمل التفاهم مع الآخرين ومهارات التخاطب والتواصل مع الآخرين، والتعبير عن الاحتياجات بوضوح، والمشاركة مع الآخرين، والاهتمام المتبادل بين الفرد والآخرين.

- النجاح العملي الأكاديمي: وتعني مهارات الإنجاز كتوقع النجاح والسيطرة أو التحكم بالبيئة الخارجية والعزيمة والإصرار.

- العواطف: وهنا يأتي دور تنمية العواطف ومعالجة وتنشيط الأجزاء العاطفية لدى الفرد، وبناء وإلهام الفرد عاطفياً. (حسين، 2003: 394-404).

عناصر الذكاء العاطفي الخمسة:

في حين يتضمن الذكاء العاطفي عند أبو العلا (2004: 275) خمسة عناصر وهي:

- الوعي الانفعالي: ويقصد به معرفة الفرد لمشاعره وانفعالاته والاستخدام الأمثل لها في اتخاذ القرارات المناسبة والايجابية في حياته.
- التعاطف: ويقصد به قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين واحتياجاتهم ومشكلاتهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم دون التعبير عن مشاعرهم بصورة مباشرة.
- الدافعية الذاتية: ويقصد بها قدرة الفرد على مواجهة التحديات وتوجيه الانفعالات والمشاعر نحو تحقيق أهدافه في الدراسة أو العمل، وقدرته على التركيز وتجنب المشاعر السلبية عندما يحين وقت الأداء والعمل.
- إدارة الانفعالات الشخصية: ويقصد بها قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية والقدرة على التخلص منها أو تحويلها إلى مشاعر إيجابية، والقدرة على النجاح في حياته العاطفية والتخلص من حالة الحزن أو الغضب أو القلق.
- إدارة انفعالات الآخرين: ويقصد بها قدرة الفرد على التأثير الإيجابي في الآخرين والتجاوب بفاعلية مع مشاعرهم ورغباتهم، وقدرته على تطوير مشاعر الآخرين ومزاجهم وتحسينها ومساعدتهم على التخلص من المشاعر السلبية بمهارة.

المجالات الأساسية للذكاء العاطفي

وصنف سالوفي أنواع الذكاء العاطفي التي قدمها جاردنر في خمس مجالات أساسية، وهي كالتالي:

- أن يعرف كل إنسان عواطفه: فالوعي بالنفس والتعرف على الشعور وقت حدوثه هو الحجر الأساسي للذكاء العاطفي، وكيف تكون قدرة الفرد على رصد المشاعر من لحظة إلى أخرى يعد ذلك عاملاً حاسماً للنظرة السيكولوجية الثاقبة وفهم النفس، وكما أن عدم القدرة على ملاحظة المشاعر الحقيقية تجعل الفرد يقع تحت رحمتها، فالأشخاص الذين يثقون بأنفسهم هم الذين يعتبرهم الناس أفضل من يعيشون حياتهم لأنهم يمتلكون حاسة واثقة في كل ما يتخذونه من قرارات.

- إدارة هذه العواطف والتحكم بها: إن التعامل مع الأحاسيس والمشاعر وتحييدها بشكل إيجابي بل وجعلها إيجابية، وقدرة الفرد على تهدئة النفس والتخلص من القلق والتهجم ونتائج الفشل هي من أساس المكونات للذكاء العاطفي، فمن يفتقر لهذه القدرات يظل في حالة غير مستقرة وفي عراك مستمر مع الشعور بالكآبة، أما من يتمتع بها فهم ينهضون من كبوات الحياة ويتقبلونها بسرعة أكبر ويعود لواقع حياة الطبيعية بشكل أفضل.

- تحفيز النفس: أي توجيه العواطف لخدمة هدف ما، فهذا أمر مهم لانتباه النفس ودفعها للتفوق والإبداع، فالتحكم في الانفعالات وتأجيل الإشباع أساس مهم لكل إنجاز، فالأشخاص المتمتعون بهذه المهارة لديهم فاعلية في كل ما يناط بهم من أعمال.

- التعرف على عواطف الآخرين ومشاعرهم: أي القدرة على الإحساس بانفعالات الآخرين و الوعي بانفعالاتهم و التقاط الإشارات التي تدل على أن

هناك من يحتاج إليهم، وعادة يدفع ذلك الفرد إلى الإيثار والمشاركة الوجدانية مع الآخرين.

- توجيه المهارات الاجتماعية: والتي تعني فن إدارة العلاقات مع الآخرين، وهي مهارة تعني تطويع عواطف ومشاعر الآخرين والفاعلية في بناء العلاقات مع الآخرين. (خوالدة،2004: 32-33).

تقسيمات مكونات الذكاء العاطفي :

وقدم دويلوكس وهيجز Dulewics & Higgs 1999: 23-34 تقسيمهما لمكونات الذكاء العاطفي بخمسة مكونات و هي:

- الوعي بالذات : وهي معرفة الفرد لمشاعره واستخدامها في اتخاذ قرارات واثقة في حياته.
- تنظيم الذات: وهي إدارة الفرد لانفعالاته وعواطفه بشكل يساعده ويحفزه ولا يعوقه والقدرة على تأجيل أشياع الحاجات إلى وقت معين.
- حفز الذات : وهي استخدام الفرد لقيمه وتفضيلا ته العميقة لأجل تحفيز ذاته ودفعها وتوجيهها لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- التعاطف: وهي الإحساس بمشاعر الآخرين والقدرة على فهمها وعلى إدارة نزعات وانفعالات الآخرين بشكل إيجابي وأفضل.
- المهارات الاجتماعية: وهي قدرة الفرد على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقاته معهم وإظهار الحب والاهتمام بهم واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة.

كما ذكر ليفنسون Levinson، 103 : 1999 أن الذكاء العاطفي يشتمل على الأبعاد التالية :

- الإدراك العاطفي : أي القدرة على معرفة الانفعالات والعواطف التي تشعر بها مع توضيح العلاقة بين مشاعرنا وما نفكر فيه وما نفعله وما نقوله.
- التحكم في المشاعر : وتعني إدارة المشاعر المندفعة، والتفكير الواضح.
- الثقة والضمير الحي : أي المحافظة على التكامل وتحمل المسئولية للأداء الشخصي.
- فهم الآخرين : أي الحساسية لمشاعرهم وانفعالاتهم وآرائهم والأخذ بها مع الاهتمام النشط والظاهر تجاههم.
- الحساسية لاحتياجات نمو الأفراد الآخرين ومساندتهم مع تدعيم قدراتهم.

وتوصل عثمان و عبد السميع (1998: 10-11) إلى أن الذكاء العاطفي يتكون من خمسة أبعاد هي:

- المعرفة الانفعالية :القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر والعواطف الذاتية وحسن التميز بينهما مع الوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر الذاتية والأحداث الخارجية.
- إدارة الانفعالات :القدرة على التحكم في الانفعالات والعواطف السلبية وكسب الوقت للتحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، مع ممارسة مهارات الحياة الاجتماعية والمهنية بفاعلية.
- تنظيم الانفعالات : القدرة على تنظيم الانفعالات والمشاعر وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق واستعمال المشاعر والانفعالات في صنع أفضل القرارات، وفهم كيف يتفاعل الآخرون بانفعالات مختلفة ؟ وكيف تتحول لانفعالات من مرحلة إلى أخرى ؟.

- التعاطف :القدرة على إدراك انفعالات الآخرين والتوحد معهم انفعاليا مع فهم مشاعرهم وانفعالاتهم والتناغم معهم.
- التواصل :التأثير الإيجابي القوي في الآخرين ومتى تتبعهم وتساندهم والتصرف معهم بطريقة لائقة.

القدرات المرتبطة بالذكاء العاطفي

ومن منحى آخر يمكن وضع تصور للقدرات المرتبطة بشكل قوي بالذكاء العاطفي كقدرات يتميز بها أفراد عن آخرين، وبهذا القدرات يمكن تمييز الأفراد الذين يحتمل ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لديهم مقارنتاً بالآخرين الأقل ذكاءً عاطفياً، وهي تشمل القدرات التالية:

- الثقة: وهي الإحساس بالسيطرة على الجسد والتعامل معه والتمكن من التصرف والتعامل مع العالم المحيط.
- حب الاستطلاع: الإحساس بأن اكتشاف الأشياء أمر إيجابي يشعر النفس بالسرور.
- الإصرار: وهي الرغبة والقدرة على أن يكون مؤثراً، وتولد الشعور بالكفاءة والفعالية لدى الفرد.
- السيطرة على النفس: وهي القدرة على تغيير الأفعال والتحكم فيها بطرق تتناسب مع المراحل السنية والإحساس بأن هذا الانضباط نابع من داخلة.
- القدرة على تكوين علاقات والارتباط بالآخرين: وتعني الارتكاز على الإحساس بأنه يفهم الآخرين وأنهم يفهمونه.
- القدرة على التواصل: وتشمل الرغبة والقدرة على التبادل الشفهي للأفكار والمشاعر مع الغير.

- التعاون: وتشمل القدرة على عمل توازن في نشاط الفرد واحتياجاته الشخصية واحتياجات الآخرين. (حسين، 2006: 12-13؛ خوالدة، 2004: 43؛ حسين، 2003: 386-387).

ولقد حدد جاردنر (في الخوالدة، 2004: 40-41) أربع قدرات وصفها بأنها مكونات الذكاء العاطفي بين الأفراد، وتشمل هذه القدرات على ما يلي:

- تنظيم المجموعات: فهي مهارة مهمة للقائد، وتساعده في تنسيق جهود المجموعة الواحد نحو تحقيق هدف مشترك.
- الحلول التفاوضية: وهي فن أقناع الآخرين، فبعض المفاوضين لدية القدرة على أبرام وعقد الصفقات بكل سلاسة، وبعض المفاوضين قادر على التدخل وحل النزاعات أو الصراعات.
- العلاقات الشخصية: وهي موهبة التعاطف والتواصل، وهي تسهل القدرة على المواجهة في جميع المواقف في الحياة العامة والخاصة، فالتعرف بشكل مناسب على عواطف الآخرين ومشاعرهم يعتبر فن ومهارة في العلاقات الاجتماعية.
- التحليل الاجتماعي: ويعني القدرة على اكتشاف مشاعر الآخرين ببصيرة نافذة ومعرفة اتجاهاتهم ودوافعهم وشعورهم، مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين الفرد والمجتمع.

نماذج الذكاء العاطفي:

صاحب الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي ظهور عدد من النظريات التي تحاول تفسير هذا المفهوم الحديث كعادة أغلب العلوم الحديث حيث تعدد الباحثين ينشأ عنة ظهور عدد من النظريات والتفسيرات للمفهوم باختلاف نظرة

كل عالم وباحث لهذا المفهوم، وهناك عدة نظريات أو نماذج للذكاء العاطفي، أهمها ما يلي:

نموذج (جولمان) للذكاء العاطفي:

قدم (جولمان) نموذج للذكاء العاطفي يعتمد على سمات وخصائص شخصية للفرد تشمل قدرات والدوافع الذاتية والنفسية للفرد، وقدم كتابان كان لهما الأثر الكبير في نشر هذا المفهوم في الأوساط الأدبية والعلمية، فالأول حمل عنوان (الذكاء العاطفي) وأصدره عام (1995م)، والكتاب الثاني حمل عنوان (العمل مع الذكاء العاطفي) وأصدره في عام (1998م)، وعرف (جولمان) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة المهارات العاطفية التي يتمتع الفرد بها وتلزم للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة،وعرف في موضع آخر الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز ذاتنا، وعلى إدارة انفعالاتنا وعواطفنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال.

وبين (جولمان) أن الذكاء العاطفي مكون من خمس مجالات أساسية، وهي:

- الوعي بالذات: ويشير ذلك إلى معرفة الشخص لعواطفه وإحساسه بها واستخدامها للوصل إلى قرارات مناسبة.
- إدارة الانفعالات: ويشير إلى قدرة الفرد على إدارة أفعالة وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة وبمرونة تحت ظل ظروف ومواقف مختلفة.
- حفز الذات: ويشير إلى أن الفرد يعتمد على قوة دفع داخلية لتحقيق أهدافه وطموحاته.
- التعاطف: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الآخرين ومعرفة أحاسيسهم.

- التفاعـل مـع الآخـرين: وتشـير إلى قـدرة الفـرد عـلى تكـوين علاقـات مـع الآخـرين والتفاعـل معهـم بفاعليـة، وإدارتهـا وبنـاء روابـط اجتماعيـة جيـدة معهـم .(70 ؛1995: 271-286،Goleman ؛1997: 18-57،Goleman).

نموذج (ماير وسالوفي) للذكاء العاطفي:

حيث اهتموا بالجوانب اللامعرفيه للذكاء فالذكاء العاطفي عبارة عن مجموعة من القدرات التي تفسر اختلاف الأفراد في مستوى إدراك وفهم الانفعالات والعواطف، وعـرف (ماير وسالوفي) الذكاء العاطفي بأنه قـدرة الفـرد عـلى رصـد مشـاعره وانفعالاتـه الخاصـة ومشاعر الآخـرين وانفعـالاتهم، وان يميـز الفـرد بيـنهم وان يسـتخدم هـذه المعلومـات في توجيه سلوكه وانفعالاته.

وفيما بعد عرف (مايروسالوفي) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك الانفعـالات بدقة، وتقويمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظـيم الانفعـالات بمـا يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد، ولقـد بـين (مـاير وسـالوفي) عـلى أن الـذكاء العـاطفي يشمل أربع قدرات أو مكونات، وهي:

- القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنا بدقة: وتعني قدرة الفـرد عـلى التعبـير عن الانفعالات سواء من خلال الحركات أو ملامح الوجه أو الصوت أو الإشارات.
- القدرة عـلى اسـتخدام الانفعـالات لتسـهيل عمليـة التفكـير: بحيـث يـتم توظيـف الانفعالات للمساعدة في زيادة التركيز أو التفكير بشكل إيجابي وتحسين التفكير.

- القدرة على فهم وتحليل الانفعالات: وتعني قدرة الفرد على تحليل الانفعالات وتسميتها وفهمها وتفسير معناها.
- القدرة على إدارة الانفعالات: وتعني القدرة على تنظيم الانفعالات وإدارتها وتكون معيناً للفرد لتطوير علاقاته مع الآخرين وتحسينها.
- (السمدوني، 2007: 106-113؛Mayer & Salovey، 1997: 3-31؛ Salovey & Mayer،1990:189).

نموذج (بار-أون) للذكاء العاطفي:

ركزا (بار-أون) بتحليله للذكاء العاطفي على آثاره ونتائجه وأنه ينتمي إلى ميدان الإمكانيات العقلية والقدرات العاطفية غير المعرفية،وعرف (بار-أون) الذكاء العاطفي بأنه تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط. وعرفه بأنه مجموعة من القدرات غير المعرفية والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد في التكيف مع المتطلبات البيئية وضغوطه.

ولقد حدد (بار-أون) خصائص الذكاء العاطفي تبعاً لذلك عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة العاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة لمتطلبات البيئة، وأوضح (بار-أون) أن الذكاء العاطفي يتكون من خمس كفاءات لا معرفية أو قدرات كما يطلق عليها أحياناً، وهي:

- كفاءات لا معرفية ذاتية (المكونات الشخصية الداخلية): وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح،مثل: الوعي الذاتي والتوكيدية وتقدير الذات وتحقيق الذات والاستقلالية.

▪ كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص(مكونات العلاقة بين الأشخاص): وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين، مثل: التعاطف والمسئولية الاجتماعية والعلاقة بين الأشخاص.

▪ كفاءات ضرورية للقابلية للتكيف (مكونات القدرة على التوافق): وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة،مثل: حل المشاكل وإدراك الواقع والمرونة.

▪ كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط وضبطها(مكونا إدارة التوتر): وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات، مثل: تحمل الضغوط والتوتر وضبط الاندفاع.

▪ المزاج العام: وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي، مثل: السعادة والتفاؤل.

ولقد أعد (بار-أون) أول أداة لقياس الذكاء العاطفي وكانت مصممة للتعرف على تلك الكفاءات اللامعرفية، وأستخدم مقياس تقرير ذاتي مكون من (360) فقرة لتحقق من تلك الكفاءات اللامعرفية الخمسة كما وصفها (بار-أون) (Bar-on، 2000: 9-38؛Bar-on،1997:14-23؛السمدوني، 2007: 1013-106؛ الأحمدي،2007: 68 -690).

أهمية الذكاء العاطفي:

يعتبر الذكاء العاطفي مفهوم عصري حديث، ولكن وجد له تأثير واضح على مجرى سير حياة الإنسان، وتأثير مهم في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، فهناك قاسم مشترك بين العواطف والتفكير وبين العقل والقلب، وهناك تعاون فيما بينها لإتاحة الفرصة للإنسان لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم، فالشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي أو عدم أتزان عاطفي لا يستطيع السيطرة على عواطفه أو التحكم بانفعالاته حتى وأن كان على مستوى عالي من الذكاء (أبو رياش وآخرون، 2006: 280-281).

ومن ثم تبدو أهمية الذكاء العاطفي خصوصا ونحن في بداية الألفية الثالثة حيث نجد المجتمع يواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالمجال السياسي و الاجتماعي و الثقافي و الاقتصادي،- والأزمة المالية العالمية خير مثال لذلك وما أفرزته من تأثير قوي على كثير من الشركات وبالتالي التأثير على الموظفين والعاملين وما صحاب ذلك من حالات قلق واضطرابات بل وصلت إلى حد الانتحار - . وليس هناك ثمة شك في أن الحلول لمعظم هذه المشكلات التي تسبب الضيق و القلق للمجتمع هو أن يمتلك الفرد ليس فقط القدرات الفكرية المطورة بطريقة جيدة، بل عليهم أيضا أن يمتلكوا مهارات اجتماعية و وعاطفية تتكامل مع المهارات الفكرية لحل هذه المشكلات الراهنة والخروج من الأزمات التي يمر بها الأفراد بين حين وآخر، ومن هنا يتضح أهمية هذه المهارات لدى الأفراد و القدرة على إدارتها والتعامل معها و الانسجام بينهم بفاعلية وقد ساهم كل هذا في الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي لتأثيره القوي على ذلك (Pfeiffer & Steven، 2001:138-142).

أن البحث العلمي بدأ في الاهتمام بالعواطف والانفعالات للإنسان وطور الأساليب والطرق لفهم ودراسة هذه العواطف والانفعالات التي كانت مصدر غموض فيما مضى، وتعتبر العواطف جانباً أساسياً من جوانب السلوك الإنساني، وهي ذات صلة وتأثير كبير على حياة الإنسان وشخصيته وتختلف باختلاف شخصية الفرد وسلوكه والبيئة التي يعيش فيها، فمن الناس من لدية نضج عاطفي وانفعالي وله القدرة على التكيف مع أفراد المجتمع، ومنهم من ليس لديه نضج وهو غالباً ما يعاني من مشكلات التكيف والتوافق وإدارة العلاقات مع المجتمع، ومنهم من لديه القدرة على التعامل مع العواطف و الانفعالات الإيجابية والسلبية منها، ولديه القدرة على التحكم بها وإدارتها لتكون حافز له ودافع له ويكون هو متخذ القرار والمتصرف الأول، ومنهم من تحطمه العواطف السلبية وتقذف به يمنتاً ويساراً وتتحكم بقراراته وتصرفاته، فالذكاء العاطفي هو المفتاح الجديد للنجاح، ولقد أشارة العديد من الدراسات إلى أن الكثير من الموظفين ذوي المؤهلات الواعدة فشلوا في تحقيق النجاح، وكان من أسباب فشلهم تندي معدل الذكاء العاطفي لديهم، وعدم قدرتهم على التواصل وبناء علاقات مع الآخرين، فالفشل غالباً ما ينشأ عن أسباب عاطفية أكثر من أسباب فنية ومهنة (خوالدة، 2004: 26-27). وهذا يوضح لنا كيف أهمية التعامل مع الذكاء العاطفي وفهمه الفهم الصحيح ليكون خير معين للإنسان في مواجهة المشكلات والتعامل مع ضغوط الحياة وإدارة عواطفه وانفعالاته لتكون دافعاً له وليس محطماً له، وبناء العلاقات المثمرة وإدارة عواطفه وعلاقاته بشكل صحيح نحو النجاح.

إن القدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات هي أساس الإرادة وأساس الشخصية الناجحة، وإدارة العواطف هي تحد وهي حاجة ملحه بنفس

الوقت، فهناك أشخاص يتمتعون بمستوى ذكاء مرتفع ولكن لا يستطيعون تسيير حياتهم العاطفية بشكل جيد، فقد يفشل الشخص اللامع من حيث الذكاء في حياته نتيجة عدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحة (خوالدة، 2004: 44) فالعواطف هي التي تقود التفكير والقيم و الخوف والبقاء، والقدرة على إدارتها بشكل صحيح يعني الخروج من الأزمات والمشكلات وإدارتها بشكل سلبي يعني الانغماس في الأزمات والمشكلات وبالتالي التأثير بشكل سلبي على قراراته.

والأفراد الذين يدركون مشاعرهم وعواطفه بصورة دقيقة يتعاملون مع الموضوعات الانفعالية بصورة أفضل، ومن ثم يتمتعون أكثر بحياتهم قياساً بأولئك الذين يدركون مشاعرهم وعواطفهم بصورة أقل دقة، وللذكاء العاطفي تأثير على قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة به والتعامل مع ضغوطها، وهذا ما أشار إليه (بار-أون) و(جولمان) من أهمية الذكاء العاطفي في النجاح بالحياة والسعادة (الخضر وآخرون،2007: 18).

وتشير الدراسات في مجال الذكاء العاطفي إلى أنه يرتبط إيجابياً بمجموعة من المتغيرات المرغوبة شخصياً واجتماعياً، فالذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بالرضا عن الحياة (Palmer، et al 2002)، ويرتبط بجودة العلاقات الاجتماعية للفرد وحجمها (Austin، et al. 2005)، ومرتبط بالعلاقات الإيجابية مع الأصدقاء (Brackett، et al. 2004)، والأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية (Sjoberg & Engel berg، 2005)، وهم أفضل في جانب الصحة النفسية والبدنية، وأكثر اهتماماً بمظهرهم الخارجي (Brackett، et al.، 2004) وأكثر استعداداً لطلب المساعدة المهنية وغير المهنية للمشكلات الشخصية العاطفية (Ciarrochi & Deane، 2001)، وهم أكثر

تفوقاً من الناحية الأكاديمية (Parker،et al ،2004) (الخضر وآخرون،2007: 17).

ووجـد أن الأفـراد ذوي الـذكاء العـاطفي المرتفـع أكـثر نجاحـاً في حيـاتهم المهنيـة (Dulewicz & Higgs،2004؛ Vakola، 2004 .et al) وأعـلى أداءً وظيفيـاً وشـعوراً بضغوط العمـل (Kaipiainen & Cartwright، 2002؛ Fletcher، 2001؛ Slaski،2001) ولديهم مهارات قيادية أعلى (Higgs & Rowland،2002)، ولديهم مقـدرة عـلى تحقيـق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل (Sjoberg،2001)، وييسر عمليات التغيـير التنظيمـي بشـكل أفضـل (Vakola،.et al ،2004)، ويزيـد مـن أداء فـرق العمـل (Jordan،.et al ، 2002)، وتحسـن الأداء الإداري (Slaski & Cartwright،2002) (الـخضر وآخـرون،2007: 17).

القاعدة الذهبية في الذكاء

والذكاء العاطفي هو قاعدة وأساس نمو الكفاءة العاطفيـة، و التـي أساسـها الأفـراد الأكثر ذكاء عاطفي أو لديهم قدرة اكبر على تنمية مهارات كفايتهم العاطفية. وقد توصلت الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابا في كفاءة المؤسسات والمنظمات من خلال مـا يلي:

- الذكاء العاطفي يخلق نمطا مستقرا من العلاقات العامة الايجابيـة بـين الأفـراد والموظفين.
- يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامـة عـلى نمـو متميـز باسـتقراره ومنهجيتـه المؤسسية وفاعلية إدارته.
- الـذكاء العـاطفي لـدى المجموعـات والمـنظمات يـؤثر عـلى الـذكاء العاطفي لدى الموظفين و الأفراد حيث المواقف الهانئـة «السـعيدة»

والتغذية الراجعة توفر دوافع ايجابية وأماناً لدى الموظفين والأفراد مما يوفر جواً لمزيد من النمو والتطور.

- يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات و للأفراد في تحسين الإنتاج، لما في ذلك من قدرة على البعد عن الاضطراب وضغوط العمل.
- أظهرت الدراسات في هذا المجال أن الذكاء العاطفي له علاقة بتحصيل الأطفال وتعليمهم وبتحسين سلوكهم.
- كما أشارت الدراسات إلى أن ضعف مستوى الذكاء العاطفي لدى المعلمين والآهل يجعل انفعالات وعواطف الأطفال حادة وسلوكياتهم عدوانية ويكونون أكثر تعرضا للإحباط والاكتئاب.
- إن إهمال التعامل الذكي عاطفياً من الأطفال يجعلهم يلجئون إلى التلفزيون والفيديو بما فيها من خبرات عاطفية مصطنعة وسطحية تؤدي إلى فقدان الأطفال للكثير من ابن النمو العاطفي الطبيعي.
- تشير نتائج الدراسات النفسية التربوية والاجتماعية إلى أن اثر ذكاء العاطفة على النجاح في الحياة أعلى من اثر الذكاء العام.
- أهمية وجود برامج خاصة لتغيير جانب خاص من السلوك، وأخرى لإحداث تغيير جذري في شخصية المتدرب ومن ذلك ما سمي بعلم الذات، وهذه البرامج تشجع الأطفال على التعرف على مشاعرهم واحتياجاتهم والحديث عنها وعلى تدريبهم على تحديد أولوياتهم وأهدافهم وعلى التعلم من الخبرات السابقة. وبذلك فإن علم الحياة يعمل على تطوير الشخصية بوجه عام ومن هذه البرامج برنامج حل النزاعات إبداعيا، ويركز على تدريب الأفراد على تحديد بدائل لحل

النزاع واحترام الخلفيات الثقافية والاجتماعية للآخرين وبالتالي إلغاء التعصب ومقاومته.

وأخيرا يجب أن نشير إلى أن للذكاء العاطفي صلات كثيرة ومتشعبة بواقع تعاملنا مع الحياة وطريقة إدارتنا لأنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين. فالذكاء العاطفي يتعلق بالتنظيم الشخصي في الإدارة والمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل وفي الحياة بشكل عام، وهو يشمل حدساً وبديهة ومميزات وحماس وطموح يتميز به المدير، ومهارات في إدارة العلاقات مع الموظفين وتكوين الصلات والعلاقات (نصيف، 2006: 11).

لغة الجسد

لغة الجسد هي مصطلح يشمل أشكال واسعة من الاتصالات التي تستخدم مثل حركات الجسد و الإيماءات بدلاً أو فضلاً عن الأصوات واللغة المنطوقة فيما يدعى باللغة الموازية "Paralanguage" التي تصف كل أشكال الاتصال الإنساني، ابتداءً من الحركات الدقيقة للعين والحواجب، التي قد لا يدركها الكثير من الناس و تندمج بأساليب التعبير الظاهرة .

قد تكون لغة الجسد واضحة للبعض و معقدة للبعض الآخر، إذ من الممكن تفسيرها بطريقة خاطئة .

ومن المعروف بأنه من الصعب إخفاء معاني لغة الجسد الناتجة عن مواقف معينة، و هذا الأمر ينطبق على الناس بجميع الطبقات الثقافية و الاجتماعية و السياسيين و المشاهير، بحيث نجد أن الصورة خير خبر و خير دليل على حالة ووضع صاحبها، فالإيماءات جديرة أن تقول ببلاغة أشد من الكلام .

على الرغم من استخدام لغة الجسد على مدى ملايين السنين من تاريخ النشؤ الإنساني إلا أن مظاهر الاتصال غير الشفهي لم تدرس عملياً على أي مقياس إلا منذ الستينات من القرن الماضي، خصوصا عندما نشر دجوليوس فاست كتابه عن لغة الجسد عام 1970 .

وتقنيا يعد كتاب تشارلز دارون " التعبير عن العواطف لدى الإنسان 1872 " من أكثر الكتب تأثيراً في هذا المجال .

وكُتِبَ على أثره الكثير من الدراسات الحديثة لتعبيرات الوجه و لغة الجسد، حيث تم تأييد و إثبات الكثير من أفكاره، و منذ ذلك الحين سجلت البحوث حوالي مليون تلميح و اشارة غير شفهية، و توصل البرت مهربيان في إحدى دراساته إلى أن مجموع اثر الرسالة يقسم إلى (7% كلمات فقط، 38 %صوتي أي نبرة الصوت، 55% غير شفهي) .

وقام البروفسور برد هويسل ببعض التقديرات المماثلة و توصل الى أن الشخص العادي يتحدث بالكلمات ما يناهز عشر دقائق في اليوم الواحد و ان الجملة المتوسطة تستغرق حوالي الثانيتين و النصف .

ويتفق معظم الباحثون على أن القناة الشفهية تستخدم أساساً لنقل المعلومات، في حين القناة غير الشفهية تستخدم للتفاوض في المواقف في ما بين الأشخاص، و في بعض الحالات كبديل للرسائل الشفهية .

ارتبطت لغة الجسد بالعديد من العلوم و منها علم الإنسان و علم النفس الاجتماعي و دراسات الفروق الفردية .

ولوحظ وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي و القدرة على قراءة و استخدام لغة الجسد، فعندما نَصِفُ شخصاً بأنه لماح أو مدركاً فإننا نشير إلى قدرته على قراءة التلميحات و الإشارات والحركات غير الشفهية .

وعندما نقول بأننا نشعر بأن شخصاً ما قد كذب علينا فإننا نعني بأن لغة جسده لم تتفق و كلمته المنطوقة .

فالكذب و الخداع غالباً ما يشكلان أسباباً لضغوط نفسية، خاصة لدى الأشخاص الذين لم يتعودوا أن يتدربوا عليه، لذا لا يستطيع الجسم احتواءها، لذلك تظهر حركات لا إرادية كرد فعل لذلك الضغط العصبي، لأن نشوء الصراع الداخلي بين الكذب و قوة الشعور بالذنب و صوت الضمير يظهر على السطح بشكل إيماءات و حركات يعبر بها الجسد عن حالة من الاضطراب الداخلي و تكون دليلا على حالة الكذب و الخداع (مثل زيغ البصر، التكلف العصبي، لمس الإذن، حك الأنف بدون سبب .. الخ).

عموما تُعَد النساء أكثر إدراكا من الرجال و مقدرة على قراءة لغة الجسد، فللنساء قدرة فطرية على التقاط الإشارات غير الشفهية و فك رموزها فضلا عن تمتعهن بعين دقيقة ترصد التفاصيل الصغيرة، ولهذا فإن القليل من الرجال لديهم القدرة على الكذب على زوجاتهم، بينما تستطيع معظم النساء حجب الحقيقة عن الرجال دون أن يدركوا ذلك .

ويرى العلماء أن هذه القدرة المميزة قد تكون نتاج للدور الاجتماعي للنساء الذي يشجعهن لكي يكن حساسات لانفعالات الآخرين و يعبرون عن مشاعرهم بشكل واضح، و قد يظهر هذا الحس النسوي بشكل جلي لدى الأمهات لكونهم يعتمدن على القنوات غير الشفاهية أثناء الاتصال بالأطفال .

ويعتقد بأنه بسبب هذه القدرة المميزة تستطيع معظم النساء التفاوض (خاصة بالأمور المادية و الاقتصادية) بشكل أفضل من الرجال .

أصول لغة الجسد

لقد ناقشت العديد من البحوث علاقة لغة الجسد في مجال الاتصال بين الحيوانات من جهة و بين الحيوان و الإنسان من جهة أخرى، و تمثل لغة الجسد استمرارية لأشكال من الاتصال الاجتماعي التي كان يستخدمها أسلافنا قبل نشوء اللغات (الإنسان القديم)، فلغة الجسد هي نتاج تأثيرات وراثية (جينية) و تأثيرات بيئية .

فالطفل الأعمى يبتسم كما يبتسم الطفل العادي عند الشعور بالفرح على الرغم من عدم مشاهدته لأحد يبتسم، و يرى بعض علماء الإنسان أن هناك عدد من العناصر الأساسية للغة الجسد عالمية (كونية) يمارسها كل البشر عبر الثقافات المختلفة وهي تمثل أنماط ثابتة من الأفعال تحت تأثير سيطرة فطرية .

وهناك بعض أشكال من لغة الجسد تبين نوع من استمرارية لإشارات الاتصال التي تقوم بها بعض الحيوانات و خاصة القرود (التكشير و استعراض القوة) مع بعض التغيرات في المعنى.

فبعض الإشارات الدقيقة الأخرى قد تختلف من ثقافة إلى أخرى إلا أن لها صفة شيوع اكبر (مثل الإشارة بنعم أو لا) والتي يتم تعلمها غالبا عن طريق الملاحظة غير الواعية للبيئة و المحيط الاجتماعي .

مع أن الأصول واحدة للغة الجسد إلا أنها اختلفت لاحقاً كما اختلفت اللغات المنطوقة ، فالإيماءة التي قد تعتبر عادية في ثقافة معينة و لها تفسير واضح، قد تحمل معنى مغاير في ثقافة أخرى، و عليه فإن سوء التفسير الثقافي للإيماءات يمكن أن ينتج عنه عواقب تعيق عملية الاتصال و لهذا يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار دائما خلفية أطراف الاتصال وعدم التوصل إلى استنتاجات مسبقة حول ما يمكن أن يعنيه شخص ما بلغة جسده .

هل يمكن تغيير لغة الجسد

يبدو أن للعقل البشري آلية (ميكانزيم) لتناغم الإيماءات مع الرسائل الشفوية فإذا كانت الرسائل غير متطابقة (كذب في الحديث، و محاولة إظهار إيماءات حقيقية) ظهر عدم التناغم بين الإيماءات الرئيسية و الإشارات المجهرية للجسد و الكلمات المنطوقة .

فمثلا الراحتين المفتوحتين تقترنان بالصدق و النزاهة، لكن عندما يبسط الكاذب يديه و يبتسم فإن إيماءاته الجسدية سوف تفضحه (تقلص العينين، ارتفاع احد الحواجب، ارتعاش زاوية الفم) وهي إشارات تناقض الراحة المفتوحة و الابتسامة الصادقة .

الأمر الذي يؤدي إلى عدم تصديقه.

إن الكذب و الخداع عادة ما يسببان ضغطاً عصبياً لا يستطيع الجسم البشري احتواءه، لذلك تظهر حركات لا إرادية كرد فعل مضاد لذلك الضغط العصبي .

قد يستطيع بعض الخبراء تزييف لغة الجسد لفترة قصيرة من الوقت، لكن الجسد سيرسل إشارات مستقلة عن الأفعال الشعورية ويتم كشف ذلك الزيف.

ففي الغرب تعمل مؤسسات على تدريب السياسيين على تزييف لغة الجسد خصوصاً خلال الحملات الانتخابية و إلقاء الخطابات من أجل إقناع المقترعين و تصديق ما يرددوه من أقوال، و السياسي الذي يتمكن من القيام بذلك بنجاح يقال انه يتمتع " بكاريزما معينة " أو كاريزما حديثة وجيدة . وغالبا ما يستخدم الوجه أكثر من أي جزء من أجزاء الجسد لتغطية الكذب، و دراسة إشارات الوجه فن قائم بحد ذاته وقد خصص له العديد من البحوث و الدراسات .

الانفعالات و لغة الجسد :

الانفعال بشكل عام هو حالة جسمية نفسية ثائرة، أي يضطرب لها الإنسان كله جسماً و نفساً . وهو أيضا حالة من الاهتياج العام تفصح عن نفسها في شعور الفرد و جسمه و سلوكه و لها القدرة على حفزه على النشاط.

ومع أن الانفعال حالة طارئة إلا أن هناك حالات انفعالية مزمنة مثل القلق و الاكتئاب .

والانفعالات إما أن تكون فطرية كالغضب و الخوف، أو مكتسبة كالخجل و الشعور بالذنب .

والانفعالات الفطرية انفعالات أولية أي لا يمكن ردها إلى ابسط منه، أما الانفعالات المكتسبة فغالباً ما تكون مركبة من عدة انفعالات كالازدراء الذي يمكن اعتباره مزيج من الغضب و الاشمئزاز، و الغيرة التي تتألف من الغضب و الخوف و الشعور بالنقص و حب التملك .

وكذلك من الانفعالات ما هو منشط كالفرح و السرور والتفاعل والتعاون، ومنها ما هو مثبط كالحزن و الاكتئاب .

إذا ما حللنا انفعالاً معيناً مثل الغضب أو الخوف رأينا أنه يتألف من ثلاث جوانب قابلة للملاحظة :

أولاً : جانب شعوري ذاتي يخبر الشخص المنفعل وحده، و يختلف من انفعال إلى آخر تبعاً لنوع الانفعال ، ويمكن دراسة هذا الجانب عن طريق التأمل الباطني، أو التقرير اللفظي الذي يقدمه المنفعل نفسه .

ثانياً : جانب خارجي ظاهر يشتمل على مختلف التعبيرات و الإشارات و الإيماءات و أوضاع الجسم و نبرة الصوت، و هو الجانب المهم الذي نحكم به على نوع الانفعال عند الآخرين .

ثالثاً: جانب فسيولوجي داخلي مثل خفقان القلب و تغيير ضغط الدم و اضطراب التنفس و مشاكل الهضم و إفراز الغدد الصم و تغيير النشاط الكهربائي في الدماغ .

إن هذه الجوانب الثلاثة ليست منفصلة بل هي استجابات متكاملة تصدر عن الإنسان بأسره، كونه وحدة نفسية جسمية متكاملة . من الصعوبة بمكان الحكم على الانفعال من خلال تفريد هذه الجوانب فلا يكفِ التأمل الباطني وحده للحكم على الانفعال، و ذلك لصعوبة تعبير المنفعل عن خبرته الشعورية في أثناء الانفعال، لكنه يكون ذا قيمة إذا اقترن بغيره من ضروب الحكم، كذلك لا يكفي تسجيل التغيرات الفسيولوجية المصاحبة للانفعال للحكم على نوعه لأنه ليس لكل انفعال تغيرات فسيولوجية مميزة، لأن هذه التغيرات تكاد تكون متشابهة في انفعالات مختلفة كل الاختلاف كالخوف و الغضب .

كذلك من الصعب التعرف على الانفعال من التعابير الظاهرة للوجه و اليدين و الأوضاع الجسمية، صحيح أن هناك أوضاعاً جسمية و حركات منعكسة لا إرادية لا يمكن التحكم بها، لكن هناك تعبيرات فطرية أخرى تتحور بفعل الإرادة و تأثير البيئة و التعلم لتأخذ دلالة اجتماعية، فالابتسامة مثلاً فعل منعكس لا إرادي تبدو لدى الرضيع في الشهر الأول من حياته حين يكون في حالة ارتياح جسمي، لكنها تتخذ بفعل المحاكاة صوراً مشتقة شتى من حيث هيئتها الجسمية، فهناك ابتسامة السخرية و ابتسامة التكبر و ابتسامة النفاق و ابتسامة المودة .

هذا كله إلى جانب التعبيرات الإرادية التي تكون مجال للتصنع بما يموه حقيقة الانفعال، هذا فضلاً عن اختلاف التعبيرات الإنفعالية من حضارة إلى أخرى .

فنحن نعبر عن الدهشة برفع الحاجبين و اتساع العينين، لكن سكان الصين يعبرون عن الانفعال نفسه بإخراج ألسنتهم .

لقد دل التجريب على أن الحكم على نوع الانفعال من التغيرات الانفعالية لا يكون صادقاً إلا إذا اقترن بمعرفة الموقف الذي أثار الانفعال، و يُجمع الخبراء اليوم على أن التعبيرات الانفعالية الظاهرة مقترنة بالتقارير اللفظية للشخص المنفعل و بمعرفة الموقف الذي أثار الانفعال، تزودنا مجتمعة بحكم دقيق على نوع الانفعال، هذا فضلا عن التغيرات الفسيولوجية .

قراءة لغة الجسد

قد يقول البعض من العلماء أو المتخصصين بأن لديهم القدرة على قراءة لغة الجسد من خلال تفسير الإيماءات و الحركات و خصوصاً قراءة لغة جسد السياسيين وهذا ممكن فعلاً ولكن لا ينبغي تفريد و تجريد الإيماءات بشكل منعزل عن المحيط و الظروف و الإشارات الأخرى التي يقوم بها الأفراد .

إن لغة الجسد مثل سائر اللغات المنطوقة تتضمن كلمات و جمل ولكنها مخفية. وإن كل إيماءة تعد كلمة مفردة، قد يكون لها معاني عديدة، تتحدد حسب موقعها في الجملة، والشخص المدرك هو الذي يستطيع قراءة الجمل غير الشفاهية، و يلائمها مع الجمل الشفاهية المنطوقة، آخذاً بعين الاعتبار السياق و

البيئة و المحيط الذي تحدث فيه . وكلما تقدم المرء بالسن و زادت خبرته، تغدو إيماءته أكثر تعقيداً و أقل وضوحاً و أصعب في القراءة .

تعبيرات الوجه

إن الوجه و تعابيره تأخذ الحصة الأعظم في عملية الاتصال الإنساني ،على الرغم من مساهمة اغلب أعضاء الجسم في نقل الأحاسيس ، فقد مَيّزَ الله البشر بوجود عضلات في الوجه أكثر مما هي عند الحيوانات التي تكون تعبيرات وجهها محدودة، مثل القردة ، الأمر الذي أتاح للإنسان فرصة أكبر للتواصل مع البشر بل وحتى مع الحيوانات.

إن الاهتمام بهذا الجانب دفع الكثير من العلماء و المختصين لوضع مقاييس و اختبارات ذات منهجية قياس محكمة لتطوير البحوث في هذا المجال منها (نظام ترميز أفعال الوجه) "Facial Action Coding System "FACS الذي بناه و طوره كل من (Paul Ekman & Wallace Friesen 1978)، تطبيق هذا النظام يتطلب وجود أشخاص متدربين تدريب عالي لرصد نشاط كل عضلة أو مجموعة عضلات و ربطها بالتعبير الناتج عنه خلال 100 دقيقة .

من الشائع أن العيون تعد أول و أهم مصدر للمعلومات عن طبيعة الانفعال، إلا أن الأجزاء الأخرى من الوجه لا تقل عنها أهمية، فالانفعالات المختلفة تظهر في أجزاء مختلفة من الوجه.

ففي أحدى التجارب الرائدة في هذا المجال، اتفق مجموعة من المحكمين على الانفعالات الظاهرة في مجموعة من الصور مؤلفة من 32 صورة،عرضت عليهم بعد أن قطعت كل صورة إلى ثلاثة أجزاء (الحاجب – الجبهة، العيون،

والفم) ، بعد ذلك طلب منهم قراءة أجزاء الصور ضـمن سـتة انفعـالات أساسـية هـي (الغضب، الخوف، السعادة ، الاندهاش ، الحزن ، القرف) وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الأجزاء المختلفة من الوجه ممكن أن تعطي نماذج تساعد في إدراك الانفعالات المختلفة ، ففي العيون تظهر انفعـالات الخـوف و الحـزن، وفي الفـم انفعـالات السـعادة و القـرف، وكانت الجبهة أفضل مؤشر على الدهشة، أما الغضب فكان أكثر الانفعالات تعقيداً. إذ أنه كان يتطلب معلومات من كل مواقع الوجه، حتى يتم إدراكه و تحديده بدقة .

على الرغم من أهمية التلميحات و تعبيرات الوجه فيما يمكن أن تقدمـه في الحكـم على الانفعالات، إلا أن الأفراد وحتى في نفس الثقافات قد يتميزون عن بعضهم الـبعض في التعبير عن انفعالاتهم، فقد يُظهر البعض هدوء غير عـادي في مواقـف الغضـب في الوقـت الذي قد ينفعل به البعض الآخر بشكل مبالغ فيـه، مـع ذلـك يبقـى للجانـب الحضـاري و البيئي تأثير يوسم المجتمعات بسمات سلوكية جماعية عند مواجهة المواقف الانفعالية .

بكل الأحوال فإنه من الصعب الحكم على الانفعال بـدون النظـر بطريقـة تكامليـة للموقف بكافة جوانبه، حتى الموقف الآني و خلفيته قد تؤثر في الحكم على الموقـف، فـإذا ما شاهدنا سيدة أو فتاة تبكي قد لا نعرف أن بكائها هذا بسبب موقـف سـعيد (الفـرح) أو بسبب مصاب جلل (حزن) أو من ردة فعل على موقف غاضـب . إن الخلفيـة العامـة للموقف هي التي ستحدد نوع الانفعال.

ما أهمية لغة الجسد؟

تبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم مـن أي رسـالة تنتقـل إلى الشخص الآخر بوساطة المقابلة.

وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة، وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه، والقرب من الشخص المتكلم، وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم، ونظراته، وتوتره، وانفعالاته وما إلى ذلك.

ثم يأتي في الأهمية نبرة وطبيعة صوتك حيث يمكن أن ينقل ما بين (15-30%) من الرسالة التي يمكن أن تنقلها إلى محدثك.

لذلك فإذا كانت هاتان الطريقتان تشكلان (65-95%) مما يلتقطه الناس، فإنه لن يبقَ أثر كبير للكلمات.

وإذا اعتقدت أن هذا خطأ فلتأخذ الشخص الذي تتكلم معه وهو يتابع عمله ولا ينظر إليك. أتعتقد أنه يفهمك كلياً وهو مطأطئ الرأس؟

تعلم لغة الجسد

يوجد هناك عاملان هامان: هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟ وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟ إن الكثيرين منا لا يعلمون لغات أجسامنا حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تنبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلونها حول أشياء مهمة جداً. وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد. وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها:

- ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً.
- دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين وذلك عن طريق:

- كيف يقفون أو يجلسون؟
- ما نوع التعابير التي يملكون؟
- ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟
- ما نوع النظرات التي يملكونها؟
- ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟
- هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟
- ابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق.

الإستعداد للمقابلة الوظيفية والشخصية :

- أولاً : أنواع المقابلات الشخصية :

1) مقابلة الفرز: ويتم فيها حذف الأفراد غير الملائمين من قائمة المتقدمين، وتهيئة بقية المتقدمين لمرحلة مقابلة الاختيار.

2) مقابلة الاختيار: ويتم فيها تقييم تاريخ المتقدم الدراسي، ومن خلاله يتم معرفة المزايا الشخصية، ويمكن اعتبار هذا النوع من المقابلات فرصة لطرفي المقابلة لاتخاذ قرار ما، وترك انطباع جيد.

3) المقابلة مع مجموعة أشخاص: ويتم فيها مقابلة عدة أشخاص للشخص المتقدم للوظيفة، ومع أنها تعد أكثر المقابلات إرباكاً للمتقدم إلا أنها تزيده وعيًا وإدراكًا لكل كلمة يقولها، وفي هذه المقابلة يتم معرفة مدى تحمل المتقدم لضغط التحدث مع عدة شخصيات، والتواصل معهم بالرغم من اختلاف ثقافاتهم ووجهات نظرهم.

4) سلسلة من المقابلات: وفيها يمر متقدم الوظيفة بسلسلة من المقابلات عبر عدة مسؤولين، وقد يُسأل المتقدم نفس الأسئلة عبر هذه السلسلة من

المقابلات، لذا على المتقدم للوظيفة أن يكون حاضر الذهن عبر هذه المقابلات المتعاقبة.

5) مقابلات الاستكشاف: وتتم من خلال استكشاف المتقدم للشركة التي يريد التقدم إليها، والفرص المتاحة فيها، ومدى ملاءمتها لقدراته وخبراته وإمكاناته.

6) المقابلات عبر الهاتف: رغم أن هذا النوع من المقابلات لا يُعدّ فعالاً بالشكل المطلوب، إلا أن فاعليتها يتبرز عندما يتم انتقاء الموظفين من قبل شركة وطنية لنفس منطقة الشركة، أو عند انتقاء الموظفين من مدينة أخرى ولا يتمكن المتقدمون من حضور المقابلة الشخصية.

- ثانياً : البحث عن المعلومات :

يجب على المتقدم للوظيفة أن يبحث ويلم بالمعلومات الكاملة قبل أن يخضع للمقابلة في الشركة المعنية، والتي سوف تساعده في طرح الأسئلة أثناء المقابلة، وتجعل الأسئلة أكثر إثارة مما سيجعل الاهتمام ينصب عليه.

ثالثاً : ترتيب المقابلة الشخصية :

عادة يتم ترتيب المقابلة عن طريق المساعد الإداري أو غيره، ومهما كان المسؤول عن المقابلة يجب على المتقدم للوظيفة أن يبدي الاحترام لهذا الشخص وفي بعض الأحيان تُعقد المقابلة والمتقدم على رأس العمل أو في وقت آخر أثناء المساء.

رابعاً : المقابلة :

عندما يصل المتقدم إلى الشركة التي سوف تجري له المقابلة يجب أن يلاحظ ما يلي:

- أن يصل مبكراً ويلقي التحية بحرارة على موظف الاستقبال.

- سوف يبدأ الشخص المقابل بالكلام مع المتقدم لغرض كسر حاجز الرهبة، وبعد ذلك تتدرج أسئلة المقابل في الدقة، والمهم على المتقدم أن يبدأ حديثه بشكل منظّم، ويترك فرصة للشخص المقابل أن ينهي جدول أعمال المقابلة.

- على المتقدم أن يكون جوابه عن أسئلة المقابلة محدداً ومحكماً ومباشراً.

- قد يسكت المقابل ليعطي المتقدم فرصة للحديث كوسيلة تشجيع ليفرغ المتقدم ما في جعبته.

- لا بد أن يراعي المتقدم ذكر الحقيقة مهما كانت، مع قدرته على التنبؤ والاستعداد للأسئلة مسبقاً.

خامساً : تفسير المواقف السلبية :

على المتقدم أن يشرح أسباب ترك العمل بأسلوب مقنع وبسيط متمثلاً النزاهة والمصداقية، إضافة يجب على المتقدم أن يتجنب ردود الأفعال السلبية كالقلق أو الغضب أو السخرية للمواقف التي يراها على أنها مواقف سلبية.

سادساً : من يعقد المقابلة ؟

يتميز الأشخاص الذين يعقدون المقابلات بالتدريب الجيد من حيث المعرفة بك وبالثقافة العامة، إضافة إلى اللباقة والحكمة بالحديث، وطول النفس وحسن التعامل مع الآخرين، وكذلك إلى الفطنة والبداهة الفكرية واللغوية، وتُعقد دورات تدريبية لهؤلاء الأشخاص لتطويرهم المستمر في مجال مقابلة الأفراد.

سابعاً : أساليب المقابلات الشخصية :

1) شرح جدول المقابلة وتعرّف المتقدم بما سوف يُدار في المقابلة.

2) الأسئلة غير المحددة: وهي الأسئلة التي لا يمكن إجابتها بـ (نعم أو لا).

3) الأسئلة العامة: وهي التي تجعل المتقدم يمعن التفكير في الإجابة عنها.

4) الأسئلة التوجيهية: وتوجّه لدفع المتقدم للنجاح، وهي نادرة الاستخدام.

5) الأسئلة المحايدة: وهي التي لا تفصح عن توجهات الأشخاص المقابلين.

6) التشجيع: حيث يعمد الأشخاص المقابِلين إلى تشجيع المتقدم بالاستمرار أو الإشارة بالرأس.

7) الصمت: لمنح المتقدم الوقت الكافي للإجابة، فعلى المتقدم ألا يتحرج من هذا الصمت؛ فمهمة المقابل أن يصغي للمتقدم ليحصل على المعلومات الكافية.

ثامناً : الإهتمام بالمظهر و لغة الجسم :

على المتقدم أن يترك الانطباع الأول عن نفسه بشكل جيد؛ لأنه هو الذي سيبقى عالقاً في الأذهان، وحتى يترك المتقدم انطباعاً أولياً جيداً عليه أن يرتدي اللباس المناسب والملائم من حيث الشكل واللون، ولكن بشرط تجنب التكلف والمغالاة، ومن الأمور التي تساعد في ترك الانطباع الأولي الجيد المصافحة القوية والحارة (تأكّد من أن تكون اليد جافة) إضافة إلى الابتسامة والتقاء العيون، والروح المرحة والهدوء والسكينة وتجنب الحركات اللاإرادية كقرض الأظافر أو الشفاه، أو العبث بالأنف أو اللباس. كل هذه الأمور سوف تترك انطباعاً أولياً جيداً عن المتقدم.

تاسعاً : التفاوض على الراتب :

يرى كثير من الناس أن التفاوض على الراتب يسبب حرجاً لمن يقابل المتقدمين، ولكن الأمر لا يبدو حسّاساً إلى هذه الدرجة، فهذه من الأمور التي

يجب أن يكون المتقدم على علم بها، ولكن يفضل أن يكون النقاش على الراتب آخر المقابلة حتى لا يُؤخذ عن المتقدم انطباع غير ملائم.

يجب على المتقدم أن تكون لديه خبرة عن سلم الرواتب للشركة المعنية، وأن يكون معقولاً في وضع أو طلب الراتب المناسب دون إفراط أو تفريط.

عاشراً : التفاوض حول المميزات الأخرى :

كما هو الحال في المميزات الأخرى يفضل تأخير مناقشتها إلى آخر المقابلة؛ لأن طرح المتقدم لها في بداية حديثه يُفهم منه اهتمامه بالمميزات أكثر من الوظيفة نفسها.

الحادي عشر : المراجع (المُعَرِّفون) :

المقصود أن يقدم متقدم الوظيفة أرقام وهواتف الشركات التي عمل فيها سابقاً للشركة التي تقدم إليها حتى تتمكن من الاتصال والسؤال عنه، إلا أن هذه قاعدة غير ثابتة؛ فبعض الشركات لا تحبذ هذا الأسلوب نظراً للمشاكل القانونية المترتبة على عدم إعطاء معلومات صحيحة عن المتقدم من شركته السابقة، ويمكن القول عموماً تزيد التوصيات السابقة فرصة توظيف المتقدم للشركة المتقدم إليها.

الثاني عشر : الالتزامات القانونية :

يُعدّ التمييز بين المتقدمين من حيث الجنسية أو الجنس أو اللون أمراً غير مقبولٍ في عُرف المقابلات الشخصية، حتى لا تخرج المقابلات عن مسارها الصحيح، هناك بعض الأسئلة غير القانونية التي يجب تجنبها في المقابلات الشخصية كالسؤال عن الجنس أو اللون أو نوعية السكن أو المتعلقة بالأرصدة، وغيرها، ويُستثنى من ذلك السؤال عن الأماكن التي تلقّى فيها المتقدم تعليمه، أو أقارب يمكن الاتصال بهم في حالات الطوارئ.

الثالث عشر : الشخصية والانسجام :

مما يساعد على نجاح المقابلة الشخصية هو حصول انسجام بين المتقدم والمقابل، فما لم يشعر الطرفان بنوع من الانسجام تبقى المقابلة "تحصيلاً حاصلاً"، لذا على المتقدم أن يسعى جاهداً لإيجاد هذا النوع من الانسجام بصفة طبيعية بدون أي تكلف مع الود والاحترام والبشاشة؛ لأن هذه الأمور تؤثر على الانسجام، والانسجام حتماً يؤثر على تقييم من تقابل.

- ماذا بعد المقابلة ؟

بعد عقد المقابلة مع المتقدم، يُفضل مباشرة أن يقوم بإرسال خطاب شكر لكل من قابله، واستخدام العبارات والألقاب الملائمة لهؤلاء الأشخاص، وعادة ما يُقال للمتقدم من أنه سوف يحصل على اتصال في وقت معين لإخباره بنتيجة المقابلة. عند إخبار المتقدم بعدم قبوله يجب أن يكون هادئاً ويخبر المتصل أن يأخذوه في الاعتبار مستقبلاً في عملية التوظيف، مع عدم سؤال المتقدم عن سبب عدم اختياره. يُعَدّ وقت الانتظار بعد المقابلة لمعرفة النتيجة من أسوأ الأوقات التي يمر بها المتقدم، لذا يجب عليه أن لا يبدو شغوفاً أكثر من اللازم حتى لا يُصاب بالإحباط إذا كانت نتائج المقابلة في غير صالحه.

- قائمة (افعل) و (لا تفعل) في المقابلات الشخصية للمتقدم:

- ابحث عن الشركة والوظيفة المناسبة لك.
- تمرن على المقابلات الشخصية مع صديق.
-امنح نفسك الوقت الكافي للاستعداد.
-رتب المقابلة في الوقت المناسب لك.
-أكد موعد المقابلة قبل الموعد المحدد.
-توجه إلى المقابلة بمفردك.

-توجه إلى المقابلة مبكراً.

-كن مستعداً بأسماء المراجع والعناوين.

-تفهم أنواع المقابلات المختلفة.

-حدد مقدار الراتب الذي ترغبه بحكمة.

-ليكن مظهرك لائقاً.

-تعامل مع من تقابل باحترام.

-اهتم بقضية الاتصال.

-أجب بإيجاز وفي حدود الموضوع.

-قل الحقيقة ولا تبالغ.

-أعط الفرصة لمن تقابل في الحديث.

20. إدارة التغيير

تتسارع عملية التغيير في حياتنا المعاصرة كمثل الأمواج الهائجة، فالبعض تصدى لهذه الأمواج فكان ضحية لها، والبعض استطاع أن يركب الموجة ويستفيد من قوة الموج فأصبح مستفيدًا من التغيير، وهذا الكتاب يعطيك الوسائل اللازمة لتكون مستفيداً من التغيير لا ضحية له.

*أولاً : التغيير في كل مكان :

بدأت موجات التغيير تتقارب، ولم تعد هناك فترة للاستقرار لأخذ الراحة واسترداد النفس، ومن هذا المنطلق علينا أن نتعلم كيفية التعامل مع هذه المتغيرات ونطوعها لخدمتنا.

لا شك أنك تعرضت للتغيير، سواء كان من قريب أو من بعيد؛ في منزلك أو عملك أو ربما في ذاتك، فأنت تتعرض للتغيير شئت أم أبيت، وليست المشكلة في حدوث التغييرات إنما المشكلة تكمن في كيفية الاستجابة

والتعامل مع هذه التغيرات، وهذا ما يعرف بمهارات التفوق في التعامل مع التغيير.

*ثانياً : أثر التغيير:

يختلف الأفراد في درجة تأثير المتغيرات عليهم، بيد أن الذين يتعرضون لتغيرات في حياتهم غالباً ما يصابون ببعض الأمراض والظروف السيئة، بينما نجد آخرين قد أتقنوا مهارات إدارة التغيير؛ فأصبح لديهم القدرة على الحد من تأثير الضغوط والأزمات عليهم، بل وأصبحت لديهم قدرات للتعامل البنَّاء مع التغيير.

*ثالثاً : الاستجابة للتغيير:

يؤدي التغيير إلى اضطراب وضغط في حياة الفرد، وربما أدى إلى حدوث أزمات، ولا يقتصر الاضطراب الناتج عن هذا التغيير إلى التأثير السلبي على الذهن فحسب، بل ينتقل إلى الجسد ويسبب له المرض، وربما ينتقل هذا الاضطراب إلى المشاعر فيدمرها .

*رابعاً : العناية بالجسم:

تتطلب عملية التغيير طاقة جسمية، وهو أمر يعتمد على مدى العناية بالجسم؛ فالتغيير عندما يتطلب ساعات عمل أطول يستلزم هذا الأمر عناية فائقة بالغذاء وساعات الراحة والنوم الكافين إضافة إلى ممارسة الرياضة بشكل منتظم لتجديد طاقة جسمك.

أسس التغيير

ليس من المهم أن يكون لديك مهارات إتقان التعامل مع التغيير، ولكن الأهم أن يكون لديك الرغبة في إحداث التغيير والاستفادة من مستجدات التغيير في الحياة.

*أولاً : أساليب الاستفادة من المستجدات والمتغيرات:

1-دراسة وتطوير مهارات فنية وإنسانية جديدة.

2-السعي نحو من يعملون الأمور أو من يتعلمون.

3-ادفع بنفسك وراء أساليب التنفيذ نفسها.

4-تعلم أن تتصرف دون أن يكون لديك معلومات كافية.

*ثانياً :تأسيس الأمان في مكان العمل:

عند حدوث التغيير في مقر عمل لم توضع فيه قواعد الأمان؛ فإن ذلك يسبب الفوضى والتخبط نتيجة للتغيرات التي أحدثها التغيير. قديماً كان التركيز في مقر العمل على الأمان الوظيفي، أما اليوم فأصبح بالإمكان بناء الأمن الوظيفي والشخصي من خلال الارتباط بفاعلية التغيير.

*ثالثاً : وضع قواعد الأمان الخاصة بنا:

1- اجتياز حدود العمل: وذلك بالتعلم والاستماع إلى قنوات مختلفة في مقر العمل.

2- لا تحصر اهتمامك في حدود العمل: ابحث عما يجب عمله، ولا تحصر نفسك في نطاق العمل.

3- كن متعدد المهارات: استمر في التعلم والتحدي واستمتع بهما، ولا تخلد إلى الراحة والتكاسل.

4-كن مرناً: لا تقف أمام الأحداث مكتوف اليدين؛ بل غيّر طريقتك في التفكير والحلول.

*رابعاً : مقاومة صعوبة التغيير:

لكي تكون مسيطراً على صعوبة التغيير يتطلب ذلك عدة أمور وهي:

1- السيطرة على العواطف الداخلية للتغيير ومواقفك تجاه هذا التغيير.

2- تقديم الاقتراحات والتحدث مع الآخرين حول التغيير.

3- تجميع المعلومات وطلب المساعدة والمساندة ممن حولك.

4- ممارسة العناية الذهنية والعقلية والجسمية.

*خامساً :إعداد استجابة قوية

إن الاستعداد الدائم للتلاؤم مع المتغيرات والإعداد الذهني والجسمي مهم لمواجهة المتغيرات بل والاستفادة من هذه المتغيرات؛ لذا نجد أن المـدراء الأقويـاء يمتلكـون صـفات ومميزات تجعلهم يصمدون أمام هـذه المتغـيرات هـذه الصـفات جعلـتهم مـدراء فـاعلين للتغيير ومنها:

1- الالتزام بواجبات الوظيفة.

2- يرون التغيير على أنه فرصة.

3- يركزون على الأمور التي يسيطرون عليها.

4- يطلبون المساعدة والمساندة من زملائهم ويشعرون بالارتباط بهم.

*سادساً : الانتقال خلال التحول الشخصي

أسلوب التحرك أثناء عملية التغيير الشخصي:

- الاستفادة من تجارب الماضي:

إن الماضي حافل بالنجاحات التي اسـتطعنا فيهـا إدارة التغـيرات بنجـاح، فتشـكلت لدينا الخبرة في إدارة التغيير، هذا الأمر سوف يضيء المستقبل أمامك للتعامـل مـع التغيـير وإدارته بنجاح.

- المزيد من التغيرات في واقع الحياة:

إن واقع الحياة المعاصر تتلاطم فيها أمـواج التغيـير، قـد قـلَّ عـنصر الاسـتقرار مـما يتطلب منا التعلم واستيعاب الجديد، وكيفية التعامل معه بطريقة ذكية.

*التغيير خلال دورة حياتك:

تكون الاستجابة للتغيير في مراحل العمر المبكرة أكثر من مراحل العمر المتأخرة.

- المعايير الشخصية:

لدينا جميعاً معايير شخصية تختلف من شخص لآخر؛ وتنبع هذه المعايير من خلال تجاربنا الخاصة ورؤيتنا الشخصية للأمور.

*سابعاً :مراحل عملية التغيير:

إن طريق التغيير نادراً ما يكون سهلاً، ولكنه ليس صعباً على من أدرك كيفية التعامل مع التغيير بدايةً بإدراك الحاجة للتغيير، بعد ذلك تمر عملية التغيير بمراحل هي:

1- مرحلة الرفض: نواجه عملية التغيير بداية بالرفض وذلك لنحمي أنفسنا من الوقوع في دائرة الارتباك.

2- مرحلة المقاومة : تبدو هذه المرحلة بالصراع والمقاومة وتبدأ بخطوات عملية مثل الشكوى ولوم الآخرين مع الاستعداد الداخلي للانتقال للمرحلة التالية.

3- مرحلة الاستكشاف: بعد الانتهاء من مرحلة المقاومة والصراع يتم التحول إلى مرحلة أكثر إيجابية وهي استكشاف المرحلة المستقبلية وتحسس الطريقة الصحيحة.

4- مرحلة الالتزام: بعد اكتشاف الأساليب الجديدة الملائمة للتعامل مع التغيير تأتي مرحلة الالتزام بالعمل الجديد وهذا يؤدي إلى القدرة على التكيف مع التغيير.

*ثامناً :إيقاع التغيير المستمر:

طالما أنك على قيد الحياة فسوف تعايش التغيير شئت أم أبيت، وقد تمر بمراحل تغيرات سواء متتابعة أو متداخلة، المهم أنك تدرك أن عملية التغيير ليس لها نهاية.

*متى يصدم الناس بالمشاكل؟

يصدم الناس بالمشاكل لسببين:

1- الاستمرار في التمسك بالتغيير دون التحرك من خلاله.

2- الانطلاق السريع في التغيير دون إكمال مراحله المتبعة.

*تفهم المقاومة:

تبدو المقاومة مرحلة طبيعة وجبلية بيد أن الناس لا يقاومون التغيير بعينه وإنما يقاومون خسائر التغيير، أما أسباب مقاومة الناس للتغيير فتعود إلى:

1- عدم وضوح توقعات التغيير والتهدد الوظيفي لهم.

2- الشعور بعدم سيطرتهم على الأمور.

3- الخوف من الظهور بمظهر الضعيف الذي لا يعرف.

4- عدم توافر المعلومات اللازمة لفهم عملية التغيير.

*تخطي الفرصة: الرؤية:

يعتبر هذا الأسلوب ناجح لتجاوز عملية التغيير، وهو يتطلب استخدام عقلك في تخيل النتيجة التي ترغبها من جراء التغيير .

إن هذا التخيل يهيئ الناحية الذهنية مما يزيد من دافعيتها نحو تحقيق نتائج التغيير، لذا انتبه لما تتخيله أو تتوقعه أو تتمناه فقد يحدث بالفعل.

تاسعاً : زيادة القوة الشخصية

*الإدارة الذاتية

عند حدوث عملية التغيير فإن أهم جانب يحتاج إلى تغيير هو تغيير نفسك لكي تسيطر على أفعالك ومشاعرك وأفكارك، فإن السيطرة على النفس لا حدود لها. إن التركيز على الأمور التي لا تستطيع أداءها يولد لديك الشعور بالضجر والإحباط، لذا ركز على الأمور التي تستطيع أداءها لكي يتولد لديك النواحي الإيجابية وسياسة الإنجاز.

*إيجاد مناخ إيجابي داخلي:

إن بداية المحافظة على الطاقة الكامنة لديك وعدم تبددها تبدأ من رؤيتك الشخصية لذاتك في قدرتك على تنفيذ التغيير.

*احترام ذاتك: لست أنت من يقع عليه اللوم:

أهم مصدر لإحداث التغيير هو أنت، فانتبه للطريقة التي تعامل بها نفسك. إن معاملة النفس بشكل إيجابي يزيد من احترام النفس وتقدير الذات، لذا كافئ نفسك على الإنجازات ولا تنتظر التقدير والثناء من الآخرين.

*واجه المستقبل:

كن واعياً بالمستقبل والحاضر والماضي، مستعداً دائماً لبذل ما في الوسع لمواجهة المستقبل، فقد يكون التغيير ليس من صالحك عندما يكون سلبياً، وقد يكون إيجابياً وفي صالحك فاحذر من التشاؤم وافترض الأمور بشكل إيجابي.

والآن حدد جوانب القوة والضعف والمهارات وما هي الأمور التي يجب تعلمها لكي تتقدم.

*التعامل مع التوقعات القديمة:

الكثير من الناس يهدرون طاقتهم على التحسر لضياع الأساليب القديمة، والبعض يقارن الأساليب القديمة بالجديدة حتى ولو كان الأسلوب القديم سلبياً، فهذا نوع من الحماقة، لذا اقبل الأساليب الجديدة وعاملها بمبدأ " المتهم بريء حتى تثبت إدانته".

*تنمية مواقف مواجهة الاحتمالات:

لا شك أن توقعاتك تابعة لنمط تفكيرك ومعتقداتك واتجاهاتك، وهذا له دور كبير في نجاحك في إدارة عملية التغيير.

*الإيحاء الذاتي:

إن التفكير السلبي يؤدي إلى استخدام أساليب غير فاعلة، لأن ما تفكر به هو ما سيحدث لك، ولا شك أن لهذا الأثر الهدام أثناء عملية التغيير .

*الأفكار المشجعة:

هي الأفكار التي تساعد على النظر إلى المستقبل بطريقة إيجابية .

*تغيير الأفكار:

إن التلفظ بالأفكار السلبية يؤثر في تفكيرك بشكل سلبي، لذا غير هذه الألفاظ بألفاظ إيجابية حتى تتغير الأفكار بشكل إيجابي.

*كيف يمكنك تغيير الأفكار؟

1- تحمل المسؤولية: انظر إلى ما تستطيع أن تفعله وليس ما هو مستحيل.

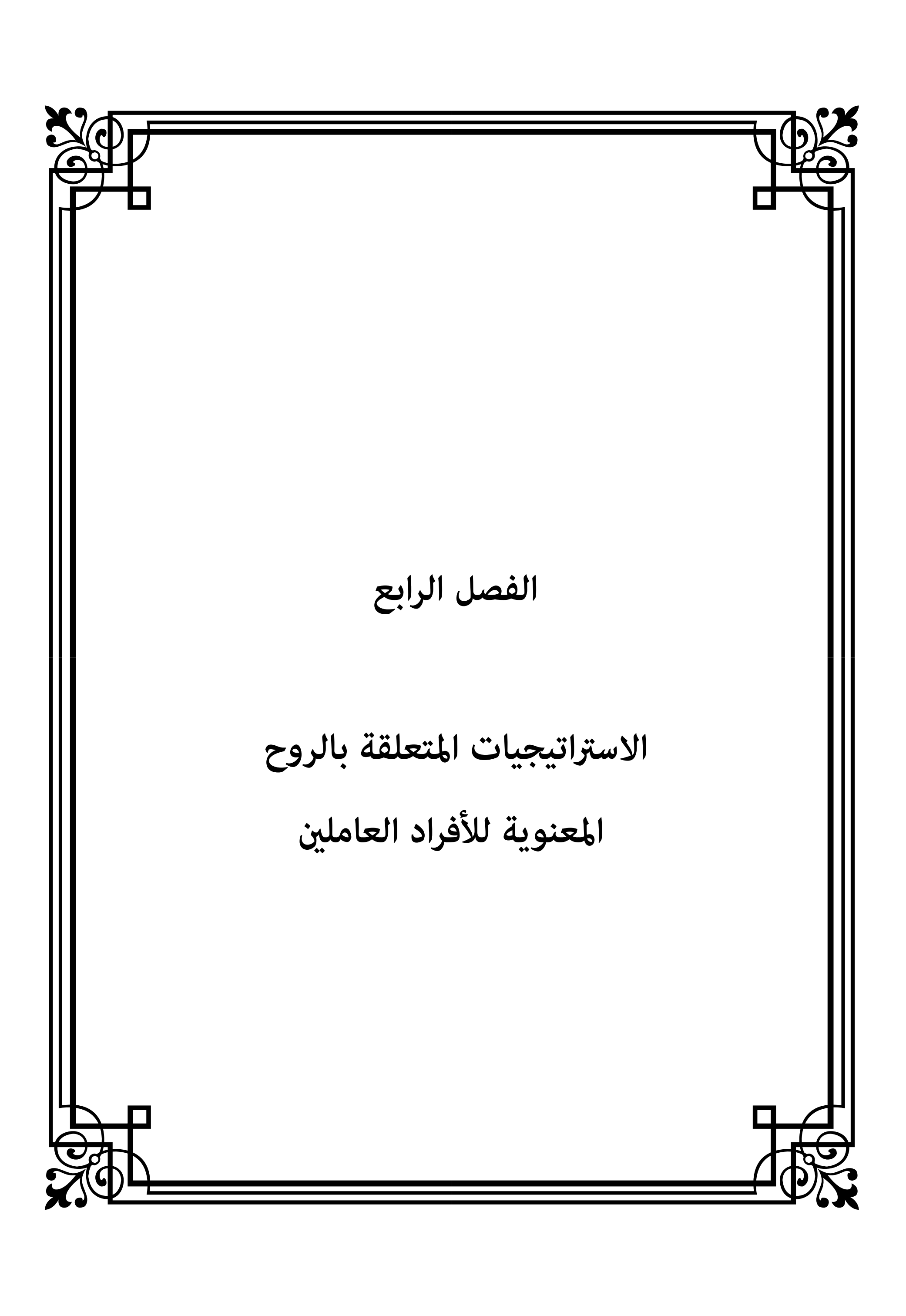
2- التجريب: جرب هذه الأفكار واسأل عن براهين نجاحها.

3- تأكيد الأفكار الإيجابية: اختيار الأفكار الإيجابية الجديدة.

4- التدريب على الخيال الإيجابي: حقق نتائجك بعقلك قبل أن تحققها بأفعالك.

5- إعادة النظر في الأمور: انظر إلى الأمور بصور مغايرة لاقتناص الفرص وتجاوز العقبات.

6- التحول من الأفكار المثبطة إلى الأفكار المشجعة: اختر إحدى الأفكار المثبطة وقم بتحويلها إلى أفكار مشجعة ترى من الممكن تحقيقها.



الفصل الرابع

الاستراتيجيات المتعلقة بالروح المعنوية للأفراد العاملين

المبحث الأول

أسس عمليات تعريف الموظفين

والعاملين بطبيعة الأعمال الإدارية.

صممت هذه القائمة لتساعد الكثير من المدراء والمسؤولين عن تعريف الموظفين الجدد بالعمل، وهي مفيدة أيضاً لتساعد الموظفين الجدد في الاندماج سريعاً بقدر المستطاع مع كل ما يحيط بهم، وليصبحوا ذوي كفاءة وفاعلية في عملهم، والفشل في تحقيق ذلك يمكن، على الأقل، أن يؤدي إلى تطور غير منتظم وتحمل تكاليف غير ظاهرة مثل إهدار الخامات، وفقد العملاء.

وسوف يتنوع شكل ومضمون برنامج التعريف طبقاً لحجم ونوع المؤسسة والمعلومات المتوافرة بها، وكذلك الخبرة والأقدمية بين الموظفين، ويجب إدراك، على الرغم من ذلك، أنه من المهم جداً تعليم الموظفين الجدد ثقافة، ولغة، ومستويات المؤسسة، بنفس أهمية تدريبهم على أداء وظيفة معينة.

ولا يجب النظر إلى عملية التعريف بمفردها، ولكن يجب معاملتها كامتداد لعملية اختيار الموظفين، وبداية لاستكمال برنامج التطوير الوظيفي لأفراد فريق العمل، وتتألف غالباً هذه العملية المعروفة في الولايات المتحدة بالتوجيه من مرحلتين هما برنامج يتناول المؤسسة ككل ودائماً ما يقوم بتنفيذه قسم الموارد البشرية، والآخر برنامج يتناول كل قسم على حدة، وهذه القائمة ستركز على المرحلة الثانية .

المعايير الرئيسية:

هذه القائمة ذات صلة وثيقة بالمعايير الإدارية وتحدد الدور الرئيسي لإدارة الأفراد .

التعريف:

الهدف من التعريف بالعمل هو ضمان أن الموظفين الجدد ينـدمجون مـع بيئـة العمل بأقصى سرعـة ممكنـة ويتعلمـون نـواحي وأشـياء وثيقـة الصـلة برسـالة المؤسسـة ومهمتها، وثقافتهـا، وسياسـاتها، وإجراءاتهـا، وأسـاليبها في العمـل ويصـبحون أكـثر إنتاجـاً ولديهم حوافز قوية للعمل ويصبحون على وعي بالمهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة ويدركون حدود مسؤولياتهم .

مزايا التعريف بالعمل:

1- أن يندمج الموظفون الجدد بأقصى سرعة في المؤسسة، وأن يصبحوا أكثر إنتاجاً في مرحلة مبكرة .

2- أنك تبدو وكأنك تقيِّم الموظفين الجدد، وتشعرهم بأنك ترحب بهم، وتمنحهم بعض الانطباعات عن المؤسسة .

3- تجعلك تنظر إلى تكاليف عملية اختيار الموظفين الجدد كنوع من الاستثمار .

4- التعريف الناجح بالعمل يعد مرحلة أولية ضرورية بالنسبة لبرنـامج التطـوير الوظيفي .

قائمة العمل :

1- تعيين مستشار:

فكر في تعيين شخص في نفس المرحلة العمرية والمرتبة الوظيفية للموظفين الجدد ليقوم بعمله كصديق وناصح لهؤلاء الموظفين في الأسابيع القليلة الأولى، وسوف يكون ذلك مفيداً بشكل كبير، خاصة في المؤسسات المتشابكة أو في الإعانة على شرح تفاصيل كثيرة لا يلم بها الموظفون الجدد بشكل جيد في أي مكان آخر. راقب هذه العلاقة، وعليك بالتدخل إذا لم يفلح الأمر .

2- التخطيط لعملية التعريف بالعمل :

عليك بالتخطيط لعملية التعريفبالعمل وإشراك وإعلام الآخرين ينبغي صياغة برنامج التعريف بالعمل الكامل ولكن بالطبع يجب إقراره والموافقة عليه من جانب مدير الموظف الجديد، ويجب أيضاً إشراك المستشار الذي ذكرناه سلفاً في هذه العملية، وينبغي أيضاً إعلام أفراد فريق العمل الذين سيعملون مع الموظف الجديد ببرنامج التعريف سواء تم إشراكهم في الأمر أو لم يتم ذلك، وينبغي أن تحتوي خطة التعريف بالعمل على ثلاث مراحل، يجب أن يغطي أول يوم أو يومين الضروريات الأولية، ويجب أن تنطوي الأسابيع الثلاثة أو الأربعة الأولى على بعض من التعليم عن طريق مزيج من الأساليب، وينبغي أن تتم عملية التآلف في الأشهر الثلاثة أو الستة الأولى بالتدريج بين الموظف الجديد وبين جميع الأقسام.

3- إعداد منطقة العمل :

عليك بتوضيح وتنظيم منطقة العمل الخاصة بالموظف الجديد، وتأكد من أن جميع أدوات الكتابة اللازمة جاهزة للتسليم، وأن جميع المعدات سليمة وتعمل بحالة جيدة .

4- التقديم والتعريف :

قدم الموظف الجديد إلى المؤسسة وإلى القسم التابع له فدائماً ما يقوم قسم شـؤون الأفـراد في اليـوم الأول بـإعلام الموظـف الجديـد بالتـدريبات اللازمـة للممتلكـات وتـأمين التجهيزات والخدمات .

كما يقوم القسم بتغطية أنواع القضايا التي يحتوي عليها الكتيـب اليـدوي الخـاص بفريق العمل مثل الرواتب، والترتيبات اللازمة إذا ما ترك الموظف المنظمة ونظـام الصرف في حالة المرض .

وتأكد من أن الموظفين الجدد لديهم نسخ مـن أيـة وثـائق ضروريـة، مثـل جـدول المؤسسة والتوصيف الـوظيفي، ومـن الضروري أيضـاً تقـديم المـوظفين الجـدد إلى القسـم والفريق الذي سيعملون معه.

وعلى الرغم من أن الموظف الجديد سوف يتم تقديمه إلى الأشـخاص الموجـودين في المؤسسة، فإنه مـن الضروري أن يتبـع ذلـك نظـرة مفصـلة إلى جميـع الأقسـام الأخـرى في المرحلة التالية من عملية التعريف بالعمل .

5- التأكيد على القوانين والإجراءات واللوائح :

عليك بالتأكيد على أهمية إجراءات وسياسات المؤسسة.

ويجب أن يكون الموظفـون الجـدد عـلى وعـي بالسياسـات واللـوائح القائمـة عـلى القانون، كما هو الحال بالنسبة للإجراءات الخاصـة بالصـحة والأمـان والإجـراءات الأخـرى القائمة على المستويات القومية مثل شهادة الأيزو9000 وشهادة الجودة وكثير مـن الـنظم الأخرى، مثل التطوير الوظيفي أو تعيين بعـض المستشـارين، ويجـب أن يكـون الموظفـون الجدد على وعي بكل ذلك في مرحلة مبكرة .

6- التخطيط لمقدمة متوازنة للعمل:

وسواء تم التدريب عن طريق الجلوس مع أي موظف عـادي أو مـن قبـل مـدربين محترفين، فمن المستحب أن يكون هناك مزيج من الشرح والملاحظـة والتـدريب والتغذيـة الإسترجاعية، وعليك أن تكون على وعي بعدم الإفراط في منح المعلومات، وينبغي أن يمـنح الموظفون الجدد بعضاً مـن العمـل الحقيقـي ليقومـوا بـه، لتجنـب الشـعور بالملـل ولـكي تعطيهم فرصة مبكرة لتحقيق بعض الإنجازات .

7- توضح مستويات الأداء :

وضح منذ البداية مستويات الأداء التي تريدها، فلا تتوقع من المـوظفين أن يكونـوا على وعي بالعمل طبقاً للمستويات التي تريدها المؤسسة مـن تلقـاء أنفسـهم دون العلـم بها .

8- المراجعة الإنتظامية :

عليك أن تراجع بانتظام التقدم الذي يتم إحرازه يجـب القيـام بـذلك أثنـاء برنـامج التوظيـف عـلى سـبيل المثـال عـلى دورات أسـبوعية لضـمان أن جميـع الهـداف وكـذلك احتياجات الموظفين الجدد يتم تحقيقها.

ومن الممكن تهيئـة البرنـامج للتكيـف مـع السرعـة والمتطلبـات التعليميـة للأفـراد وسوف تحتوي هذه المراجعات دائماً على المحادثات غير الرسمية وكذلك التقيـيم الرسـمي الذي سيتم من خلاله المقابلة التي سـيتم إجراؤهـا في نهايـة البرنـامج، خاصـة إذا مـا كـان الموظفون في فترة اختبار، ويجـب وضـع وجهـات نظـر المـوظفين الجـدد الخاصـة بعمليـة التوظيف ككل في الاعتبار خاصة عند وضع البرامج المستقبلية .

9- تحديد نظام الأوامر والنواهي :

فيجب تحديد الأوامر والنواهي المتعلقة بقيام المؤسسات وبتنظيم عمليـة تعريـف الموظفين الجدد بالعمل .

و الأوامـر تتمثل فيما يلي :

- اضـمن أن جميـع أفـراد فريـق العمـل الـذين لهـم صـلة وثيقـة بموضـوع تعيـين الموظفين الجدد يعلمون ويشتركون في عملية التعريف بالعمل .

- راجع التقدم الذي يحرزه الموظف الجديد تدريجياً، وكن على استعداد لكي تجعله يدمج الاحتياجات التي يعبر عنها في برنامج التعريف بالعمل .

- قيم أسلوب ومضمون البرنامج التعريفي، وقم بتعديله إذا تطلب الأمر، مع وضع وجهات نظر الموظفين في الاعتبار خاصة ذوي الخبرة القليلة بهذا البرنامج .

بينما تتمثل النواهـي في ما يلي :

- لا تنس أن الشروع في وظيفة جديدة، تجربة مليئة بالضغوط لمعظم الناس .

- لا تخمن أية افتراضات عن تعلم واندماج الموظف الجديد .

- لا تنس أن التعريف بالعمل يستغرق أكثر من يوم أو حتى أسبوع .

المبحث الثاني

طرق التواصل المدراء مع والمرؤوسين.

لكي تقوم بعملية التواصل مع مرؤوسيك بغرض إثارة حماسهم أو بخصوص إحدى المبادرات الجديدة أو الأهداف أو البرامج أو المكافآت أو أي تغيرات أخرى فعليك بإتباع الخطوات التالية بدقة :

الخطوة الأولى:

قم بتحديد التغييرات :

يجب أن تقوم في الحال بتحديد التغييرات التي سوف تحدث بوضوح ولا يجب أن تترك أي فرصة لحدوث مفاجآت غير متوقعة. ويجب أن تتأكد من إتباع قاعدة البساطة والوضوح وذلك عن طريق وضع جملة واحدة تقوم فيها بوصف التغييرات التي سوف تحدث بإيجاز.

ويمكن استخدام تلك الجملة كافتتاحية لكل عمليات التواصل التي سوف تتم بينك وبين مرؤوسيك.

وفيما يلي مثال على تلك النوعية من الجمل :

لقد قمت بإعادة تصميم برنامج الحوافز لكي أقوم بإلغاء المكافآت المالية وتقديم فكرة الانتداب للدورات التدريبية كنوع جديد من المكافآت وكذلك حرصت على أن تكون عملية اختيار الفائزين أكثر عدلاً ودقة.

إن هذا الوصف يتناول عملية التغيير التي سوف تحدث بمنتهى البساطة والوضوح.

فمن حق مرءوسيك أن تقوم بتوضيح الأمور لهم بتلك الطريقة .

الخطوة الثانية:

قم بتحديد الأشخاص المعنيين بعملية التغيير:

إن هؤلاء الأشخاص هم الذين يكون لـديهم اهـتمام خـاص بعمليـة التغيـير. وهـم الأشخاص الذين تحتاج إلى أن تتواصل معهم بشأن عملية التغيير تلك.

فإذا لم يقبل هؤلاء الأشخاص على تلك التغييرات فإنها لن يقدر لها النجاح.

ويجب أن تعلم أنـه مـن السـهل أن تغفـل عـن هـؤلاء الأشـخاص المهمـين دون أن تدري.

فعلى سبيل المثال عندما تقوم بطرح برنامج جديد للمكافآت فأنت تحرص عـلى أن تجعل العاملين المتميزين يقبلون على الاشتراك في هذا البرنامج.

ولكن ماذا عن الأشخاص الآخرين الذين سوف تعتمد عليهم في إنجاح هذا البرنامج مثل المشرفين؟ إن خطة التواصل يجب أن تضم هؤلاء الأفراد أيضاً.

وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تعلم أنه يوجد بين هؤلاء الأشخاص من سيجد في تلك التغيرات منفعة شخصية له ومن سيقوم برفضها والشعور بالاستياء منها.

فعلى سبيل المثال الأشخاص الذين كانوا يحصلون في ظل النظام القديم على الكثـير من المكافآت سوف يشعرون بالخطر تجاه هذا النظام البديل لذلك فإنه هـؤلاء الأشـخاص يحتاجون إلى طريقة في التواصل تختلف عن الطريقـة التـي تتبعهـا مـع الأشـخاص الـذين يعتقدون أن فرصتهم في الحصول على المكافآت سوف تزيد مع هذا النظام الجديد.

وفيما يلي سرد لأربعة أنماط من هؤلاء الأفراد المعنيين بعملية التغيير :

- القائمون على التنفيذ:

وهم الأشخاص الذين يقومون بالأعمال الخاصة بعملية التغيير .

- الخاسرون:

وهم الأشخاص الذين سوف يخسرون بعض الأشياء نتيجة لهذا التغيير .

- الفائزون :

وهم الأشخاص الذين سوف يفوزون بالعديد من الأشياء في ظل النظام الجديد .

- المؤثرون:

وهم الأشخاص الذين يتحكمون في عملية التواصل مع المجموعات الأخرى ويكون لهم تأثير قوي عليها.

وقد تحتاج إلى أن تثير حماسهم حتى يتمكنوا من إثارة حماسة الآخرين .

هذه المجموعات الأربعة تمثل الأشخاص المعنيين بعملية التغيير.

وعليك أن تقوم باستمرار بإمداد هذه المجموعات الأربعة الكثير من المعلومات العامة التي تتعلق بعملية التغيير.

كما أنك سوف تحتاج أيضاً إلى أن تقوم بالتواصل مع كل مجموعة على حدة حيث إن لكل منها مصالح واهتمامات مختلفة .

الخطوة الثالثة:

تحديد الأعمال المطلوبة:

قرر ما الذي تريد أن تقوم به كل مجموعة.

وسـوف تحتـاج إلى أن تقـوم بتحديـد بعـض الأهـداف السـلوكية الواضـحة لكـل مجموعة.

فعلى سبيل المثال:

ربما تقرر أنك ترغب في أن يقوم الأفراد القائمون على تنفيذ النظام الجديـد بترشـيح بعضهم البعض للحصول على المكافآت وذلك بناء على بعض السلوكيات الجيدة.

لذلك فأنت تحتاج إلى أن تشجع هؤلاء الأفراد على أن يتعرفوا على تلك السلوكيات الجيدة ويقوموا بالبحث عنهـا ومـن ثـم يقومـوا بترشـيح الأفـراد الـذين قـاموا بمثـل تلـك السلوكيات المطلوبة.

كما قد تريد أيضاً أن تثنيهم عن بعض السلوكيات الضارة.

فعلى سبيل المثال:

أنت لا تريد أن يقوموا بالإسـاءة إلى النظـام الجديـد عـن طريـق قيـامهم بترشـيح أصدقائهم المقربين للحصول على مكافآت.

ولهذا فأنت تحتاج إلى أن تتواصل معهم حول مدى جدية وأهمية دورهم.

ولذلك قم بعمل قائمة تضم السلوكيات المطلوبة خاصة بكل مجموعة وقائمة أخرى تضم السلوكيات غير المرغوب فيها حيث إن مهمـة التواصـل مـع كـل مجموعـة مـن تلـك المجموعات يتم تحديـدها عـن طريـق تلـك القائمـة والتـي يمكنـك تطويرهـا عـن طريـق استخدام ورقة عمل .

المبحث الثالث

أسس الاتصال الإعلامي المباشر مع الموظفين والإداريين

مفهوم الاتصال:

يعود أصل كلمة COMMUNICATION في اللغات الأوروبية - والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم- إلى جذور الكلمة اللاتينية COMMUNIS والتي تعني : الشيء المشترك .

ومنها اشتقت كلمة :COMMUNE: :

والتي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر: الجماعة المدنية.

وذلك بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والأيديولوجي في القرن الثامن عشر.

أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة COMMUNICARE فمعناه : يذيع أو يشيع .

من هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت : COMMUNIQUE : والذي يعني :

بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي.

وقد تعددت المفاهيم التي طرحت لتحديد معنى الاتصال بتعدد المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال .

مداخل عملية الإتصال وتعريفاته:

وبتعدد الزوايا والجوانب التي يأخذها هؤلاء الباحثون في الاعتبار عند النظر إلى هذه العملية، فعلى المستوى العلمي البحثي يمكن القول بوجود مدخلين لتعريف الاتصال:

المدخل الأول:

ينظر إلى الاتصال على انه عملية يقوم فيها طرف أول (مرسل) بإرسال رسالة إلى طرف مقابل(مستقبل) بما يؤدي إلى أحداث اثر معين على متلقي الرسالة.

المدخل الثاني:

يرى أن الاتصال يقوم على تبادل المعاني الموجودة في الرسائل والتي من خلالها يتفاعل الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة، وذلك من أجل إتاحة الفرصة لتوصيل المعنى، وفهم الرسالة.

والمدخل الأول يهدف إلى تعريف المراحل التي يمر بها الاتصال، ويدرس كل مرحلة على حدة، وهدفها وتأثيرها على عملية الاتصال ككل.

أما التعريف الثاني فهو تعريف بناءي أو تركيبي، حيث يركز على العناصر الرئيسية المكونة للمعنى، والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي :

أ - الموضوع: إشارته ورموزه.

ب- قارئو الموضوع والخبرة الثقافية والاجتماعية التي كونتهم، والإشارات والرموز التي يستخدمونها.

ج- الوعي بوجود واقع خارجي يرجع إليه الموضوع الناس.

وفي ضوء المدخل الأول عرف بعض الباحثين الاتصال بالنظر إليه كعملية يتم من خلالها نقل معلومات أو أفكار معينة بشكل تفاعل من مرسل إلى مستقبل بشكل هادف، ومن نماذج هذه التعريفات:

- الاتصال:

هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة معينة أو مجموعة من الرسائل من مرسل أو مصدر معين إلى مستقبل.

أما الاتصال الجماهيري فهو ذلك النمط من الاتصال الذي يتم بين أكثر من شخصين لإتمام العملية الاتصالية والتي غالبا ما تقوم بها بعض المؤسسات أو الهيئات عن طريق رسائل جماهيرية.

- الاتصال:

هو نقل أو انتقال للمعلومات والأفكار والاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة لآخر أو للآخرين من خلال رموز معينة.

- الاتصال:

يعرف على انه عملية تحدد الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين، ويكون من الضروري اعتباره تطبيقا لثلاثة عناصر :العملية – الوسيلة - الهدف.

- الاتصال :

عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة،فكرة، أو خبرة،أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا فيما بينهما.

وفي ضوء المدخل الثاني الذي ينظر إلى الاتصال على انه عملية تبادل معاني يعرف بعض الباحثين الاتصال كعملية تتم من خلال الاتكاء على وسيط لغوي، في ضوء أن كلا من المرسل والمستقبل يشتركان في إطار دلالي واحد، بحيث ينظر إلى الاتصال هنا على انه عملية تفاعل رمزي.

ومن نماذج هذه التعريفات:

- الاتصال :

هو تفاعل بالرموز اللفظية بين طرفين : أحدهما مرسل يبدأ الحوار، وما لم يكمل المستقبل الحوار، لا يتحقق الاتصال ويقتصر الأمر على توجيه الآراء أو المعلومات، من جانب واحد فقط دون معرفة نوع الاستجابة أو التأثير الذي حدث عند المستقبل.

- الاتصال :

عملية يتم من خلالها تحقيق معاني مشتركة (متطابقة) بين الشخص الذي يقوم بالمبادرة بإصدار الرسالة من جانب والشخص الذي يستقبلها من جانب آخر.

والإعلام :

هو جزء من الاتصال .

فالاتصال اعم واشمل.

ويمكن تعريف الإعلام بأنه:

تلك العملية الإعلامية التي تبدأ بمعرفة المخبر الصحفي بمعلومات ذات أهميـة، أي معلومات جديدة بالنشر والنقل .

ثم تتوالى مراحلها:

من تجميع المعلومات من مصادرها، ونقلها، التعاطي معها وتحريرها، ثـم نشرها وإطلاقها أو إرسالها عبر صحيفة أو وكالة أو إذاعـة أو محطـة تلفـزة إلى طـرف معنـي بها ومهتم بوثائقها.

إذن لابد من وجود شخص أو هيئة أو فئـة أو جمهـور يهـتم بالمعلومـات فيمنحها أهمية على أهميتها، ويكـون الإعـلام عـن تلـك العمليـة الإعلاميـة التـي تـتم بـين ميـدان المعلومات وبين ميدان نشرها أو بثها.

مكونات عملية الاتصال:

إن النظر إلى الاتصال كعملية يعني أن الاتصال لا ينتهي بمجرد أن تصل الرسالة من المصدر (المرسل) إلى المتلقي المستقبل .

كما يعني أن هناك العديد من العوامل الوسيطة بين الرسالة والمتلقي بما يحدد تأثير الاتصـال؛ ومن جهة أخرى فإن كلا من المرسل والمتلقي يتحدث عن موضوع معين أو موضـوعات معينـة فـيما يعرف بالرسالة أو الرسائل، ويعكس هذا الحديث لـيس فقـط مـدى معرفـة كـل منهـا بالموضـوع أو الرسالة، ولكن أيضا يتأثر بما لديه مقيم ومعتقدات وكذلك بانتماءاته الاجتماعية الثقافية بما يثير لديـه

ردود فعل معينة تجاه ما يتلقاه من معلومات وآراء وبما يحدد أيضا مدى تأثره بهذه المعلومات والآراء.

في هذا الإطار المركز تطورت النماذج التي تشرح وتفسر عملية الاتصال بعناصرها المختلفة، حيث ظهر في البداية النموذج الخطي أو المباشر الذي يرى أن تلك العناصر هي مجرد المرسل والرسالة والمستقبل .

ولكن الدراسات التي أجريت منذ الأربعينيات بينت مدى قصور ذلك النموذج، وحطمت النظرية القائلة بأن لوسائل الإعلام تأثيرا مباشرا على الجمهور .

لقد ظهرت العديد من النماذج والتي تطورت من الطبيعة الثنائية إلى الطبيعة الدائرية والتي على ضوئها تتكون عملية الاتصال من ستة عناصر أساسية هي المصدر والرسالة والمتلقي المستقبل ثم رجع الصدى والتأثير، وفيما يلي نبذة موجزة عن هذه العناصر:

عناصر الإتصال:

1- المصدر:(SOURCE)

ويقصد به منشأ الرسالة .

وقد يكون المصدر فردا أو مجموعة من الأفراد.

وقد يكون مؤسسة أو شركة .

وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال.

غير أن ما يجدر التنويه إليه هنا أن المصدر ليس بالضرورة هو القائم بالاتصال، فمندوب التلفزيون قد يحصل على خبر معين من موقع الأحداث ثم يتولى المحرر صياغته وتحريره، ويقدمه قارئ النشرة إلى الجمهور .

في هذه الحالة وجدنا بعض دراسات الاتصال يذهب إلى أن كل من المندوب والمحرر وقارئ النشرة بمثابة قائم بالاتصال وان اختلف الدور.

بينما يذهب البعض الآخر من الدراسات إلى أن القائم بالاتصال هو قارئ النشرة فقط .

أي انه بينما يوسع البعض مفهوم القائم بالاتصال ليشمل كل من يشارك في الرسالة بصورة أو بأخرى، فإن البعض الآخر يضيق المفهوم قاصرا إياه على من يقوم بالدور الواضح للمتلقي.

2- الرسالة:(MESSAGE)

وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل .

وتتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة.

تتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها.

فالمصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية المعقدة الخاصة بالكيمياء الحيوية مثلا تكون مفهومة بين أستاذ الكيمياء وطلابه.

أما إذا تحدث نفس الأستاذ عن الموضوع مع طلاب الإعلام والاتصال لا يكون الأمر كذلك.

فهناك فجوة أو عدم وجود مجال مشترك للفهم بين المرسل والمستقبل.

والمنطق نفسه إذا كان الأستاذ يلقي محاضرة بلغة لا يفهمها أو لا يعرفها الحاضرون، أو إذا استخدم إيماءات وإشارات ذات دلالة مختلفة لهم.

3- الفاعلية :

من جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة .

ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد.

حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها قد لا تجيب على تساؤلات المتلقي ولا تحيطه علما كافيا بموضوع الرسالة الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويه.

أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابها ولا يقدر جهازه الإدراكي على الربط بينها.

4- الوسيلة أو القناة:(CHANNEL)

وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال.

فهي الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون.

وفي الاتصال الجماعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات تكون الميكرفون .

وفي بعض مواقف الاتصال الجمعي أيضا قد تكون الأداة مطبوعات أو شرائح أو أفلام فيديو.

أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) و إنما تكون طبيعية.

وظائف وسائل الإتصال و الإعلام :

دور وسائل الإعلام في المجتمع هام جدا إلى درجة خصصت الحكومات أقساما ودوائر ووزارات إعلام تتولى تحقيق أهداف داخلية وخارجية عن طريق تلك الوسائل.

ومن تلك الأهداف رفع مستوى الجماهير ثقافيا، وتطوير أوضاعها الاجتماعية والاقتصادية، هذا داخليا.

أما خارجيا فمن أهداف دوائر الإعلام تعريف العالم بحضارة الشعوب ووجهات نظر الحكومات في المسائل الدولية.

ولم يقتصر اهتمام وسائل الحكومات بوسائل الإعلام، بل أن مؤسسات اجتماعية وسياسية واقتصادية اهتمت بها، ووجدت أن تلك الوسائل تخدمها وتخدم أهدافها وتساعد في ازدهارها.

وليس أدل على أهمية الإعلام ووسائله مما أصبح معروفا في العالم، من أن الدولة ذات الإعلام القوي تعتبر قوية وقادرة، فلقد أصبح الإعلام رئيسيا في بقاء بعض الدول وخاصة تلك التي وجدت فيه إحدى دعاماتها الرئيسية الأولى، وقدمته على باقي دعائم الدولة.

وسبب كل ذلك هو أن وسائل الإعلام مؤثرة في الجماهير وفاعلة سلبا أو إيجابا.

فما هي وظائف تلك الوسائل؟

وظائف الإتصال ووسائل الإعلام:

للإعلام خمس وظائف رئيسية هي:

أولا: التوجيه وتكوين المواقف والاتجاهات.

ثانيا: زيادة الثقافة والمعلومات.

ثالثا: تنمية العلاقات البينية وزيادة التماسك الاجتماعي.

رابعا: الترفيه وتوفير سبل التسلية وقضاء أوقات الفراغ.

خامسا: الإعلان والدعاية.

أولا: التوجيه وتكوين المواقف والاتجاهات:

من المتعارف عليه أن المدرسة تولى مهمة التوجيه، باعتبار أن الطالب يقضي قسما مهما من حياته فيها؛ لكن المجتمع بجميع مؤسساته الأسرية والعائلية والاجتماعية والدينية والاقتصادية له دور كبير في مجال التوجيه، وتكوين المواقف والاتجاهات الخاصة بكل فرد.

من هنا تتلاقى تلك المؤسسات مع المدرسة في مهمة التوجيه وتكوين المواقف والاتجاهات، خاصة وان المجتمع ليس كله طلابا، ولا يتاح عادة لكل أفراد المجتمع دخول المدارس أو الاستمرار في الدرس والتحصيل.

وإذا كانت المدرسة تقوم بمهمتها تلك عن طريق الهيئة التعليمية والكتاب، فإن توجيه المجتمع يمارس بشكل مباشر وغير مباشر على السواء عن طريق وسائل الإعلام المنتشرة عادة، فكلما كانت المادة الإعلامية ملائمة للجمهور لغة ومحتوى، ازداد تأثيرها، فلا يعقل مثلا أن تخاطب الذين لا يجيدون اللغة العربية باللغة الفصحى، ولا الذين ليس لديهم مستوى ثقافي معين بالمنطق وعلم الكلام والحجج الفكرية والفلسفية.

ثانيا: زيادة الثقافة والمعلومات:

التثقيف العام هدفه هو زيادة ثقافة الفرد بواسطة وسائل الإعلام وليس بالطرق والوسائل الأكاديمية التعليمية، والتثقيف العام يحدث في الإطار الاجتماعي للفرد أكان ذلك بشكل عفوي وعارض أو بشكل مخطط ومبرمج ومقصود.

والتثقيف العفوي هو مواجهة دائمة من جانب وسائل الإعلام للفرد، هذه المواجهة تقدم له ـ بدون أن يكون هو المقصود بالذات ـ معلومات وأفكار وصور وآراء، وهذا يحدث عندما يتجول الطالب في ساحة ملعب جامعته فيفاجأ بجريد حائط أو بتلفزيون نادي الجامعة أو باللافتات المرفوعة في أماكن من الجامعة، وكلها تحمل عبارات تلفت نظره، فيندفع في قراءتها أو متابعتها فتعلق بعض الكلمات في ذهنه ويأخذ ببعض الآراء.

أما التثقيف المخطط فهو حصيلة وظيفتي التوجيه والتبشير؛ لكن هناك بعض الحالات تقع في دائرة التثقيف المخطط كالبرامج الزراعية التي هي عبارة عن حلقات إرشاد للمزارعين يدعون إليها أو تبث إليهم عبر الإذاعة أو التلفزيون.

ثالثا: الاتصال الاجتماعي والعلاقات البينية:

ويعرف الاتصال الاجتماعي عادة بالاحتكاك المتبادل بين الأفراد بعضهم مع بعض، هذا الاحتكاك هو نوع من التعارف الاجتماعي يتم عن طريق وسائل الإعلام التي تتولى تعميق الصلات الاجتماعية وتنميتها.

فعندما تقدم الصحف كل يوم أخباراً اجتماعية عن الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات الاجتماعية والثقافية فإنها بذلك تكون صلة وصل يومية تنقل أخبار الأفراح من مواليد وزيجات، وأخبار الأحزان من وفيات وفشل وخسارة،

وليست صفحة الولادات والوفيات والشكر بصفحة عابرة وغير مهمة في الصحف، بـل أنهـا وسيلة للاتصال الاجتماعي اليومي بين جميع فئات الجماهير.

وأمر ثان هو قيـام وسـائل الإعـلام كلهـا تقريبـا بتعريـف النـاس بـبعض الأشـخاص البارزين أو الذين هم في طريق الشـهرة سـواء في مجـال السياسـة او الفـن أو المجتمـع أو الأدب.

رابعا: الترفيه عن الجمهور وتسليته:

وتقوم وسائل الإعلام بمـا تقـوم بـه مـن وظـائف بمهمـة مـلء أوقـات الفـراغ عنـد الجمهور بمـا هـو مسـل ومرفـه؛ وهـذا يتوقـف بواسـطة الأبـواب المسـلية في الصـحف أو كالبرامج الكوميدية في التلفزيون.

في الحالتين تأخذ وسـائل الإعـلام في اعتبارهـا مبـدأ واضـحا وهـو أن بـرامج الترفيـه والتسلية ضرورية لراحة الجمهور ولجذبه إليهـا؛ وحتـى في مجـال الترفيـه هنـاك بـرامج و أبواب ترفيه موجه يمكن عن طريقها الدعوة إلى بعض المواقف ودعم بعض الاتجاهـات أو تحويرها وحتى تغييرها، وهذا يتطلب بالطبع أساليب مناسبة من جانب وسائل الإعلام.

خامسا: الإعلان والدعاية:

تقوم وسائل الإعلام بوظيفة الإعلان عن السلع الجديدة التـي تهـم المـواطنين، كـما تقوم بدور هام في حقول العمل والتجارة عندما تتولى الإعلان عن وجود وظائف شاغرة أو وجود موظفين مستعدين للعمل، أو عندما تتولى الإعلان عن إجراء مناقصة أو وضع التزام موضع التنفيذ.

ولهذا استطاعت وسائل الإعلام على تنوعها من صحافة وتلفزيون وسينما وأحيانا إذاعة، أمام تعقيد الحياة وتعدد ما فيها من اختراعات وصناعات واكتشافات إن تقوم بمهمة التعريف بما هو جديد وتقديمه إلى الجمهور وعرض فوائده وأسعاره وحسناته بشكل عام.

هذه هي الوظائف الاجتماعية لوسائل الإعلام، وهي وان جرى حصرها في خمس وظائف، لكن تبقى هناك مهمات تفصيلية أيضا لوسائل الإعلام تندرج تحت هذه الوظائف، فوسائل الإعلام في الواقع أصبحت تقوم مقام المعلم والمربي وحتى الأب والأم في حالات كثيرة، فالبرامج التربوية والمدرسية وبرامج الأطفال وبرامج الطلاب وغيرها من برامج تبثها وسائل الإعلام إنما تلتقي بوظيفة التثقيف، لكنها تتعدى تلك الوظيفة إلى ما هو أعمق وأعم واشمل، إلى درجة يمكن القول معها أن الفرد يولد وينمو قليلا حتى تتولاه وسائل الإعلام وترعاه وتقدم إليه ما يلزم من تثقيف وتوجيه وترفيه وإعلان وغير ذلك، وأحيانا تقدم إليه ما يسيء إلى نمو شخصيته وآرائه، فتنحرف بها أو تشوهها.

نظريات الاتصال والإعلام:

مفهوم نظريات الإعلام:

يقصد بنظريات الإعلام خلاصة نتائج الباحثين والدارسين للاتصال الإنساني بالجماهير بهدف تفسير ظاهرة الاتصال والإعلام ومحاولة التحكم فيها والتنبؤ بتطبيقاتها وأثرها في المجتمع، فهي توصيف النظم الإعلامية في دول العالم.

علاقة نظريات الإعلام بفلسفة الإعلام:

هناك علاقة بين نظريات الإعلام وفلسفة الإعلام ففلسفة الإعلام هي بحث العلاقة الجدلية بين الإعلام وتطبيقاته في المجتمع، أي تحليل التفاعل بين أسس الإعلام كعلم وبين ممارساته الفعلية في الواقع الاجتماعي، ويرى النظريون أن نظريات الإعلام جزء من فلسفة الإعلام، لأن فلسفة الإعلام أعم واشمل من النظريات، وكثيرا ما شاع استخدام نظريات الإعلام باعتبارها فلسفة الإعلام أو مذاهب الإعلام، ولكن في واقع الأمر أن استخدام تعبير نظريات الإعلام كان في مجمله انعكاسا للحديث عن أيديولوجيات ومعتقدات اجتماعية واقتصادية أو الحديث عن أصول ومنابع العملية الإعلامية : مرسل، ومستقبل، ووسيلة.

وترتبط النظريات بالسياسات الإعلامية في المجتمع، من حيث مدى التحكم في الوسيلة من الناحية السياسية، وفرص الرقابة عليها وعلى المضمون الذي ينشر أو يذاع من خلالها، فهل تسيطر عليها الحكومة أم لها مطلق الحرية أم تحددها بعض القوانين.

1. نظرية السلطة:

ظهرت هذه النظرية في إنجلترا في القرن السادس عشر، وتعتمد عل نظريات أفلاطون وميكافيللي، وترى أن الشعب غير جدير على أن يتحمل المسؤولية أو السلطة فهي ملك للحاكم أو السلطة التي يشكلها.

وتعمل هذه النظرية على الدفاع عن السلطة، ويتم احتكار تصاريح وسائل الإعلام، حيث تقوم الحكومة على مراقبة ما يتم نشره، كما يحظر على وسائل الإعلام نقد السلطة الحاكمة والوزراء وموظفي الحكومة؛ وعلى الرغم

من السماح للقطاع الخاص على إصدار المجلات إلا انه ينبغي أن تظل وسائل الإعلام خاضعة للسلطة الحاكمة.

وتمثل تجربة هتلر وفرانكو تجربة أوروبية معاصرة في ظل هذه النظرية، وقد عبر هتلر عن رؤيته الأساسية للصحافة بقوله:

" انه ليس من عمل الصحافة أن تنشر على الناس اختلاف الآراء بين أعضاء الحكومة، لقد تخلصنا من مفهوم الحرية السياسية الذي يذهب إلى القول بأن لكل فرد الحق في أن يقول ما يشاء."

ومن الأفكار الهامة في هذه النظرية أن الشخص الذي يعمل في الصحافة أو وسائل الإعلام الجماهيرية، يعمل بها كامتياز منحه إياه الزعيم الوطني ويتعين أن يكون ملتزما أمام الحكومة والزعامة الوطنية.

2. نظرية الحرية:

ظهرت في بريطانيا عام 1688م ثم انتشرت إلى أوروبا وأمريكا، وترى هذه النظرية أن الفرد يجب أن يكون حرا في نشر ما يعتقد انه صحيحا عبر وسائل الإعلام، وترفض هذه النظرية الرقابة أو مصادرة الفكر.

ومن أهداف نظرية الحرية تحقيق اكبر قدر من الربح المادي من خلال الإعلان والترفيه والدعاية، لكن الهدف الأساسي لوجودها هو مراقبة الحكومة وأنشطتها المختلفة من أجل كشف العيوب والفساد وغيرها من الأمور، كما انه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تمتلك الحكومة وسائل الإعلام؛ أما كيفية إشراف وسائل الإعلام في ظل نظرية الحرية فيتم من خلال عملية التصحيح الذاتي للحقيقة في سوق حرة بواسطة المحاكمة.

وتتميز هذه النظرية أن وسائل الإعلام وسيلة تراقب أعمال وممارسات أصحاب النفوذ والقوة في المجتمع، وتدعو هذه النظرية إلى فتح المجال لتداول المعلومات بين الناس بدون قيود من خلال جمع ونشر وإذاعة هذه المعلومات عبر وسائل الإعلام كحق مشروع للجميع.

ولقد تعرضت نظرية الحرية للكثير من الملاحظات والانتقادات، حيث أصبحت وسائل الإعلام تحت شعار الحرية تُعرض الأخلاق العامة للخطر، وتقحم نفسها في حياة الأفراد الخاصة دون مبرر، وتبالغ في الأمور التافهة من أجل الإثارة وتسويق المادة الإعلامية الرخيصة، كما أن الإعلام أصبح يحقق أهداف الأشخاص الذين يملكون على حساب مصالح المجتمع وذلك من خلال توجيه الإعلام لأهداف سياسية أو اقتصادية، وكذلك من خلال تدخل المعلنين في السياسة التحريرية، وهنا يجب أن ندرك أن الحرية مطلوبة لكن شريطة أن تكون في إطار الذوق العام، فالحرية المطلقة تعني الفوضى وهذا يسيء إلى المجتمع ويمزقه.

3. نظرية المسؤولية الاجتماعية:

بعد أن تعرضت نظرية الحرية للكثير من الملاحظات لابد من ظهور نظرية جديدة في الساحة الإعلامية، فبعد الحرب العالمية الثانية ظهرت نظرية المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقوم هذه النظرية على ممارسة العملية الإعلامية بحرية قائمة على المسؤولية الاجتماعية، وظهرت القواعد والقوانين التي تجعل الرأي العام رقيبا على آداب المهنة وذلك بعد أن استُخدمت وسائل الإعلام في الإثارة والخوض في أخبار الجنس والجريمة مما أدى إلى إساءة الحرية أو مفهوم الحرية.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الحرية حق وواجب ومسؤولية في نفس الوقت، ومن هنا يجب أن تقبل وسائل الإعلام القيام بالتزامات معينة تجاه المجتمع، ويمكنها القيام بهذه الالتزامات من خلال وضع مستويات أو معايير مهنية للإعلام مثل الصدق والموضوعية والتوازن والدقة - ونلاحظ أن هذه المعايير تفتقد إليها نظرية الحرية – ويجب على وسائل الإعلام في إطار قبولها لهذه الالتزامات أن تتولى تنظيم أمورها ذاتيا في إطار القانون والمؤسسات القائمة، ويجب أن تكون وسائل الإعلام تعددية تعكس تنوع الآراء والأفكار في المجتمع من خلال إتاحة الفرصة للجميع من خلال النشر والعرض، كما أن للجمهور العام الحق في أن يتوقع من وسائل الإعلام مستويات أداء عليا، وان التدخل في شؤون وسائل الإعلام يمكن أن يكون مبرره تحقيق هذه المصلحة العامة؛ أضف إلى ذلك أن الإعلاميين في وسائل الاتصال يجب أن يكونوا مسؤولين أمام المجتمع بالإضافة إلى مسؤولياتهم أمام مؤسساتهم الإعلامية.

وتهدف هذه النظرية إلى رفع مستوى التصادم إلى مستوى النقاش الموضوعي البعيد عن الانفعال، كما تهدف هذه النظرية إلى الإعلام والترفيه والحصول على الربح إلى جانب الأهداف الاجتماعية الأخرى.

ويحظر على وسائل الإعلام نشر أو عرض ما يساعد على الجريمة أو العنف أو ماله تأثير سلبي على الأقليات في أي مجتمع، كما يحظر على وسائل الإعلام التدخل في حياة الأفراد الخاصة؛ وبإمكان القطاع العام والخاص أن يمتلكوا وسائل الإعلام في ظل هذه النظريات ولكنها تشجع القطاع الخاص على امتلاك وسائل الإعلام.

4. النظرية السوفيتية الاشتراكية:

إن الأفكار الرئيسية لهذه النظرية التي وضع أساسها ماركس و انجلوس ووضع قواعد تطبيقها لينين واستالين يمكن إيجازها في أن الطبقة العاملة هي التي تمتلك سلطة في أي مجتمع اشتراكي، وحتى تحتفظ هذه الطبقة بالسلطة والقوة فإنها لابد أن تسيطر على وسائل الإنتاج الفكري التي يشكل الإعلام الجزء الأكبر منها، لهذا يجب أن تخضع وسائل الإعلام لسيطرة وكلاء لهذه الطبقة العاملة وهم في الأساس الحزب الشيوعي.

إن المجتمعات الاشتراكية تفترض أنها طبقات لا طبقية، وبالتالي لا وجود صراع للطبقات، لذلك لا ينبغي أن تنشأ وسائل الإعلام على أساس التعبير عن مصالح متعارضة حتى لا ينفذ الخلاف ويشكل خطورة على المجتمع.

لقد حدد لينين اختصاصات الصحافة وأهدافها فقال أن الصحافة هي في أساسها عبارة عن :

1- زيادة نجاح واستمرارية النظام الاشتراكي وبوجه خاص دكتاتورية الحزب الشيوعي.

2- يكون حق استخدام وسائل وقنوات الاتصال لأعضاء الحزب المتعصبين والموالين أكثر من الأعضاء المعتدلين.

3- تخضع وسائل الإعلام للرقابة الصارمة.

4- يجب أن تقدم وسائل الإعلام رؤية كاملة للمجتمع والعالم طبقا للمبادئ الشيوعية ووجود قوانين موضوعية تحكم التاريخ.

5- إن الحزب الشيوعي هو الذي يحق له امتلاك وإدارة وسائل الإعلام من أجل تطويعها لخدمة الشيوعية والاشتراكية.

5. النظرية التنموية :

نظرا لاختلاف ظروف العالم النامي التي ظهرت للوجود في منتصف هذا القرن هـي بالتالي تختلف عن الدول المتقدمة من حيـث الإمكانيـات الماديـة والاجتماعيـة، كـان لابـد لهذه الدول من نموذج إعلامي يختلف عن النظريات التقليدية الأربـع التـي استعرضـناها، ويناسـب هـذا النمـوذج أو النظريـة أو الأوضـاع القائمـة في المجتمعـات الناميـة فظهـرت النظرية التنموية في عقد الثمانينات، وتقوم على الأفكار والآراء التي وردت في تقرير لجنـة "واك برايل" حول مشكلات الاتصال في العالم الثالث، فهذه النظرية تخرج عن نطاق بعدي الرقابة والحرية كأسـاس لتصـنيف الأنظمـة الإعلاميـة، فالأوضـاع المتشـابهة في دول العـالم الثالث تحد من إمكانية تطبيق نظريات الإعلام التي أشرنا إليهـا في السـابق وذلـك لغيـاب العوامل الأساسية للاتصال كالمهارات المهنية والمواد الثقافية والجمهور المتاح.

إن المبادئ والأفكار التي تضمنت هذه النظرية تعتـبر هامـة ومفيـدة لـدول العـالم النامي لأنها تعارض التبعية وسياسة الهيمنة الخارجية.

كـما أن هـذه المبـادئ تعمـل عـلى تأكيـد الهويـة الوطنيـة والسـيادة القوميـة والخصوصية الثقافية للمجتمعات؛ وعلى الرغم مـن أن هـذه النظريـة لا تسـمح إلا بقـدر قليل من الديمقراطية حسب الظرف السائدة إلا أنها في نفس الوقت تفرض التعاون وتدعو إلى تظافر الجهود بين مختلف القطاعات لتحقيق الأهـداف التنمويـة، وتكتسـب النظريـة التنموية وجودهـا المسـتقل مـن نظريـات الإعـلام الأخـرى مـن اعترافهـا وقبولهـا للتنميـة الشاملة والتغيير الاجتماعي.

وتتلخص أفكار هذه النظرية في النقاط التالية:

1- إن وسائل الإعلام يجب أن تقبل تنفيذ المهام التنموية بمـا يتفـق مـع السياسـة الوطنية القائمة.

2- إن حريـة وسـائل الإعـلام ينبغـي أن تخضـع للقيـود التـي تفرضـها الأولويـات التنموية والاحتياجات الاقتصادية للمجتمع.

3- يجب أن تعطـي وسـائل الإعـلام أولويـة للثقافـة الوطنيـة واللغـة الوطنيـة في محتوى ما تقدمه.

4- إن وسائل الإعلام مدعوة في إعطاء أولوية فـيما تقدمـه مـن أفكـار ومعلومـات لتلك الدول النامية الأخرى القريبة جغرافيا وسياسيا وثقافيا.

5- إن الصـحفيين والإعلاميـين في وسـائل الاتصـال لهـم الحريـة في جمـع وتوزيـع المعلومات والأخبار.

6- إن للدولة الحق في مراقبـة وتنفيـذ أنشـطة وسـائل الإعـلام واسـتخدام الرقابـة خدمة للأهداف التنموية.

6. نظرية المشاركة الديمقراطية:

تعد هذه النظرية أحدث إضافة لنظريات الإعلام وأصعبها تحديدا، فقد برزت هذه النظرية من واقع الخبرة العملية كاتجاه إيجابي نحو ضرورة وجود أشكال جديدة في تنظيم وسائل الإعلام، فالنظرية قامت كرد فعل مضاد للطابع التجاري والاحتكاري لوسائل الإعلام المملوكة ملكية خاصة، كما أن هذه النظريـة قامـت ردا عـلى مركزيـة مؤسسـات الإذاعـة العامة التـي قامـت عـلى معيـار المسـؤولية الاجتماعيـة وتنـتشر بشـكل خـاص في الـدول الرأسمالية.

فالدول الأوروبية التي اختارت نظـام الإذاعـة العامـة بـديلا عـن النمـوذج التجـاري الأمـريكي كانـت تتوقـع قـدرة الإذاعـة العامـة عـلى تحسـين الأوضـاع الاجتماعية والممارسة العاجلة للإعـلام، ولكـن الممارسـة الفعليـة لوسـائل الإعـلام

أدت إلى حالة من الإحباط وخيبة الأمل بسبب التوجه الصفوي لبعض منظمات الإذاعة والتلفزيون العامة واستجابتها للضغوط السياسية والاقتصادية ولمراكز القوى في المجتمع كالأحزاب السياسية ورجال المال ورجال الفكر.

ويعبر مصطلح "المشاركة الديمقراطية" عن معنى التحرر من وهم الأحزاب والنظام البرلماني الديمقراطي في المجتمعات الغربية والذي أصبح مسيطرا على الساحة ومتجاهل الأقليات والقوى الضعيفة في هذه المجتمعات، وتنطوي هذه النظرية على أفكار معادية لنظرية المجتمع الجماهيري الذي يتسم بالتنظيم المعقد والمركزية الشديدة والذي فشل في توفير فرص عاجلة للأفراد والأقليات في التعبير عن اهتماماتها ومشكلاتها.

وترى هذه النظرية إن نظرية الصحافة الحرة (نظرية الحرية) فاشلة بسبب خضوعها لاعتبارات السوق التي تجردها أو تفرغها من محتواها، وترى أن نظرية المسؤولية الاجتماعية غير ملائمة بسبب ارتباطها بمركزية الدولة، ومن منظور نظرية المشاركة الديمقراطية فإن التنظيم الذاتي لوسائل الإعلام لم يمنع ظهور مؤسسات إعلامية تمارس سيطرتها من مراكز قوى في المجتمع، وفشلت في مهمتها وهي تلبية الاحتياجات الناشئة من الخبرة اليومية للمواطنين أو المتلقين لوسائل الإعلام.

وهكذا فإن النقطة الأساسية في هذه النظرية تكمن في الاحتياجات والمصالح والآمال للجمهور الذي يستقبل وسائل الإعلام، وتركز النظرية على اختيار وتقديم المعلومات المناسبة وحق المواطن في استخدام وسائل الاتصال من أجل التفاعل والمشاركة على نطاق صغير في منطقته ومجتمعه، وترفض هذه النظرية المركزية أو سيطرة الحكومة على وسائل الإعلام ولكنها تشجع التعددية والمحلية والتفاعل بين المرسل والمستقبل والاتصال الأفقي الذي يشمل كل

مسؤوليات المجتمع؛ ووسائل الإعلام التي تقوم في ظل هذه النظرية سوف تهتم أكثر بالحياة الاجتماعية وتخضع للسيطرة المباشرة من جمهورها، وتقد فرصا للمشاركة على أسس يحددها الجمهور بدلا من المسيطرين عليها.

وتتلخص الأفكار الأساسية لهذه النظرية في النقاط التالية:

- إن للمواطن الفرد والجماعات والأقليات حق الوصول إلى وسائل الإعلام واستخدامها ولهم الحق كذلك في أن تخدمهم وسائل الإعلام طبقا للاحتياجات التي يحددونها.
- إن تنظيم وسائل الإعلام ومحتواها لا ينبغي أن يكون خاضعا للسيطرة المركزية القومية.
- إن سبب وجود وسائل الإعلام أصلا هو لخدمة جمهورها وليس من أجل المنظمات التي تصدرها هذه الوسائل أو المهنيين العاملين بوسائل الإعلام.
- إن الجماعات والمنظمات والتجمعات المحلية ينبغي أن يكون لها وسائلها الإعلامية.
- إن وسائل الإعلام صغيرة الحجم والتي تتسم بالتفاعل والمشاركة أفضل من وسائل الإعلام المهنية الضخمة التي ينساب مضمونها في اتجاه واحد.

المبحث الرابع

أسس التطوير الإداري والتنظيمي

انطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون وهي حقيقة التغيير، ترى أن المنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيطياً.

فالإنسان يتغير من الطفولة إلى الصبا إلى الشباب إلى الشيخوخة إلى الكهولة.

والزمان يتغير بين الليل والنهار، والطقس يتغير من الربيع إلى الصيف إلى الخريف إلى الشتاء.

وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيأ الإنسان والحيوان لها. يتكيف للتغيير أو يوظف التغيير لمصالحه وحاجاته.

ولعل نظرية الحاجات الآنية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل .

وما كان الإنسان هو أيضاً إلا أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة واكتشاف احتمالات التغيير والتغير فيها من اعتبارات النمو والبقاء.

وصراع هذا النمو والبقاء ففي ضوء الموارد والإمكانات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليص الخسارة، فإنه لابد ممن التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مراحله الأساسية وهي:

مراحل التطوير التنظيمي والإداري:

- الدراسة التشخيصية.
- وضع خطة التطوير.
- التهيئة لقبول التطوير ورعايته.

- المتابعة التصحيحية.

ونورد فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة والأخذ بأسبابها ومقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها.

أولاً: الدراسة التشخيصية:

تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل. ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب. أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان. واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة؟
- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟
- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟
- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟
- ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل وما نوع هذه التسهيلات؟
- ما هي المشاكل المعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، ومعوقات نظم وإجراءات، أو معوقات مادية.

ثانياً: وضع خطة التطوير:

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما:

- اكتشاف فرصة التطوير .
- وضع خطة التطوير .

ويتم ذلك في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها.

وهذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية:

• ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟

•ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟

ما هي التكلفة المادية.

كم الزمن المتاح.

أين المكان المتاح.

ما هي التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة.

ما هي النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل في نطاق الزمن المسموح به.

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير.

أما وضع خطة التطوير ذاتها فيتطلب أيضاً تحديد مكونات الخطة وهي:

1- الأفراد.

2- المعدات والتسهيلات.

3- النظم وتنظيمات.

4- التكلفة.

5- الفترة زمنية.

6- أساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة.

وكل هذا يتم على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة .
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

ثالثاً : التهيئة لقبول التطوير ورعايته:

توضع الخطط لتقبل التنفيذ، هذه فرضية صحيحة .وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.

إن التغيير عملية لا يمكن تلافيها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة. بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض

الناس، أما من حيث السلوك العـام للمنظمـة فـإن الطـابع العـام للمنظمـة هـو الميـل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجـة إلى ممارسـة العملية الإبتكارية والتجديد وهذا يعني أيضاً المزيد مـن الجهـد ومـع ذلـك فـإن مقاومـة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي لـيس سـيئاً بـل قـد يكـون عنـد الـوعي بـه ومعالجته شيئاً جيداً. إن الإنصات إلى شكاوى وهمـوم المقاومـة يـؤدي إلى تصـحيح الفهـم ويؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة كما أن إبراز المشاكل بمعرفـة عنـاصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

قواعد التطوير:

وفي ضوء ما تقدم فإن عمليـة التهيئـة لتنفيـذ خطـط التطـوير التنظيمـي ورعايتـه ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

1 • التنوير بحكمة التغيير:

فلا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمـي هـو مصـلحة العمـل وهـو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة.

فالعامل يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريـد مـن العامـل الـولاء والالتـزام بمصلحة العمل.

فلابد أن يكون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي.

والحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطـة التطـوير ورعاية التنفيذ.

2 • المشاركة:

إن مبدأ مشـاركة أصـحاب العلاقـة وأطـراف الفعـل في عمليـة وضـع الخطـط هـو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ والمشاركة هنا تعنـي الاشـتراك والمسـاهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.

3• الاتصال الفعال:

يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدوا متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة.

قد يرمز لها بتدفق المعلومات Flow of Information .

والمعلومات على خطوط العمل On-line Information .

ونظم معلومات الإدارة Management Information System .

ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية و البصرية.

كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عمليـة الاتصـال وأهميتهـا، وتتطلـب عملية تنفيذ ورعاية خطـط التطـوير الـوظيفي الأخـذ بكافـة هـذه الـنظم وتأكيـد تـوفير الحصـول عـلى المعلومـة Accessibility to Information ، وديناميكيـة عمليـة الاتصـال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

4• التدريب:

ويساعد التدريب على قبول التطوير ورعايـة تنفيـذ أو متابعـة التطـوير وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو

سلوك الموارد البشرية و/أو تغييرات في النظم والتنظيمات و/ أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل.

وكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ.

رابعاً: المتابعة التصحيحية:

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كمياً و/ أو نوعياً واكتشاف الأخطاء .وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس.

وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، وهي كما يلي :

- متابعة أداء الموارد البشرية:

وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي.

- متابعة أداء التسهيلات والمعدات:

وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون .

• معدل أداء النظم والتنظيمات:

وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات ...الخ.

وأخيراً يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو المنظمات.

وتمر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة في مراحل أساسية أربعة هي الدراسة التشخيصية، ثم وضع خطة التقرير، ثم التهيئة لقبول التطوير ورعايته تنفيذاً ومتابعةً، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية.

ولكل مرحلة أساليبها وهي جميعاً تترابط فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغيرات المأمولة، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب والمدى البعيد.

المبحث الخامس

طرق واستراتيجيات الأداء الوظيفي والإداري الفعال في المنظمات

الأداء الوظيفي:

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الأداء لأهميته البالغة، فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المنظمات حيث تهتم المنظمات دائما برفع مستوى الأداء وتحسين كفاية العاملين فيها لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة في الأداء وبأقل التكاليف الممكنة، وفي ظل الظروف الراهنة فأن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء وكفاية الإنتاجية للعاملين بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فالمنظمات أصبحت توجه تحديات داخلية وخارجية متعددة.

فعلى الصعيد الداخلي أصبحت الحاجة ملحة إلى التغيير والتطوير في فلسفلة المنظمات ورؤيتها وهياكلها بل وأهدافها العامة للتماشي وتلبي حاجات العاملين وتمنحهم المزيد من الاستقرار النفسي والمادي في سبيل الحصول على المزيد من الإنتاجية وتحسين أداء العاملين وضمان ولاءهم للمنظمات التي يعملون بها، بالإضافة إلى التغييرات في تكوين الموارد البشرية ونظرتها لنفسها كمحرك قوي في المنظمات وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات للحصول على الموارد البشرية المتميزة.

أما على الصعيد الخارجي فإن التطور الهائل في البيئة الخارجية التي تعيش وتعمل فيها المنظمات والذي بدوره كان له التأثير العميق والقوي على حياة الأفراد والمنظمات بل والمجتمعات بما فيه من تغيير جذري شمل أنماط التفكير

والتعلـيم والإدارة في المـنظمات، وايضـاً وجـود المنافسـين وشراسـة المنافسـة فـيما بيـنهم وضراوتها على مستوى عالمي بدون حدود أو قيود جغرافية، يجعل مـن المـنظمات تبحـث في أفضل السبل لاستثمار مواردها المادية والبشرية وتحقيق أفضل إنتاجية ورفع مستويات أداء العاملين إلى الحد الأعلى بشتى الطرق والوسائل.

مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصـيباً وافـراً مـن الاهـتمام والبحـث في الدراسات الإدارية بشكل عـام وبدراسـات المـوارد البشريـة بشـكل خـاص، وذلـك لأهميـة المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهـداف التـي تسـعى المنظمـة إلى تحقيقهـا عـن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلًّ من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقهـا، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التـي تسـعى إلى تحقيقهـا المـنظمات عن طريق مهام وواجبـات يقـوم بهـا العـاملين داخـل تلـك المـنظمات (Hamady، 2001: 216).

ويعرف مرشد (1988 :313) الأداء بأنه العملية التي يتعـرف مـن خلالهـا عـلى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

بينما يعرف الدحلة (2001: 96)الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

وعرف البابطين (1994: 160) الأداء بأنه المسئوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفء المدرب القيام بها.

وعرف أندرود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (باجابر، 1996 : 24).

كذلك يعرف غيث الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (غيث،1990: 153) .

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (الماضي، 1417: 13) .

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة (آل نمشة، 1996 :8).

وكذلك يعرف ا لأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، 1996 :11-12).

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (البرعي وآخرون، 1414: 275) .

ويعبر عن الأداء أحيانًا بالفعالية والكفاءة (سليمان، 1990 :12).

ويعرف أيضًا الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك(مجبر، 1994: 49).

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عاشور، 1986: 25) .

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (المير، 1995 213) .

وعرف الدرة (2003: 25) الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات.

ويشير ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد ع ن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا(درة 1998 :3-4) .

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة

مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس وآخرون، 1999:242).

فيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كلً من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهمات المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً (البابطين، 1994: 96).

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيله لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافه مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشاة حكوميه أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق إيه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن قوم بذلك هم الموظفين، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة

سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ويفرق الباحثين بين كلً من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

أن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات (الدحلة،2001: 98).

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (محمد، 2000: 209).

وبحسب النموذج الذي قدمه (الدرة،2003: 119) لتحليل وتفسير أداء الأفراد فأنه يرى أن لأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:

- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسئولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.

- متطلبات العمل، كالواجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.
- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

عناصر الأداء:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسئولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملة (آل الشيخ، 1994: 21؛ عبد الله، 1979: 18).

العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الداء الضعيف (العماج، 2003: 67).

- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عـدم مشـاركة العـاملين في المسـتويات الإداريـة المختلفـة في التخطـيط وصـنع القرارات يساهم في وجـود فجـوة بـين القيـادة الإداريـة والمـوظفين في المسـتويات الـدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعـي لتحقيـق أهـداف المنظمـة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هـؤلاء المـوظفين لشـعورهم بـأنهم لم يشـاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازهـا أو في الحلـول للمشـاكل التـي يواجهونهـا في الأداء، وقـد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة (محمود، 1997: 398).

- أختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بـين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون علية، فكلـما أرتـبط مسـتوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامـل التحفيـز غـير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييـز الفعـلي بـين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسـط والموظـف الكسـول والموظف غير المنتج (محمود، 1997: 400).

- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصـية للموظـف، مثـل العوامـل الاجتماعيـة كالسـن والمؤهـل التعليمـي والجـنس والعـادات

والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة(العماج، 2003: 67)

- التسيب الإداري:

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (العماج، 2003: 68).

عناصر إدارة الأداء:

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف. ويعرف زايد (2006: 176) إدارة الأداء بأنه الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.

ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي:

- تحديد الأداء: حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- تقييم الأداء: وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.

- التغذية العكسية للأداء: ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة (الخزامي، د ت : 8).

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف رئيسيه أساسية، وهي ما يلي:

- أهداف إستراتيجية: حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
- أهداف إدارية: حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
- أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس (زايد، 2006: 181).

ويرى (روبرت باكال) أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي:

- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حدً سواء.

- طريقة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
- تقدم المعلومات اللازمة عند إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين.
- وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة.
- وسلية توفير تغذية عكسية منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.
- وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
- تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء (باكال، 1999: 49).

ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم المعلومات للإدارة الأداء، وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص كلٍّ من ما يلي:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.

- كيـف سـيعمل الموظـف والمشرف للمحافظـة عـلى الأداء الحـالي للموظـف وتحسينه وتطويره للأفضل.
- كيف سيتم تقييم أداء العمل.
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها (باكال، 1999: 26).

ويرى الخزامي (د ت : 9) أن ادوار المديرين والمشرفين تـدعوهم إلى محاولـة إدارة أداء العـاملين تحـت سـلطتهم الوظيفيـة في الهيكـل التنظيمـي يشـكل فعـال وباسـتخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات التقيـيم لإدارة أداء العـاملين نحـو الأفضـل، ولابد قبل ذلك من تحديـد السـلوك والنتـائج المطلوبـة مـن كـل عضـو في المنظمـة سـواء العاملين أو المشرفين والمدراء، وإعـادة توصـيف مهـام وواجبـات الرؤسـاء إذا لـزم الأمـر أو توصيف وظائف العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

نظريات الأداء والإدارة:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفـرد في العمليـة الإنتاجيـة قـد وجـه انتبـاه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريـات التـي تـفسر العلاقـة بـين الأداء والأفـراد والجماعـات والتنظـيم. وفـيما يـلي نسـتعرض بعـض نظريـات الإدارة التـي تـفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها، وهـي في النهايـة تسـعى لزيـادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممـثلي نظريـة الإدارة العلميـة، وقـد لاحـظ أن العـمال ينتجـون إنتاجًـا يقـل عـن طـاقتهم الإنتاجيـة، كـما وجـد

أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليـومي المتوقـع للعـمال، وأنـه لـيس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج (العـديلي، 1995 : 27). وقـد ركـزت هـذه النظرية مجهوداها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريـق تحديـد معيـار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبنى على أساس دراسة الوقت والحركـة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العـنصر الـبشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خـام، وأكـدت عـلى ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية. (بدر1982 : 18-19).

نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول(H.Fayol) ، وتركز هـذه النظريـة عـلى إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصـة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتـبرز أيضًـا هيكـل التسـلل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض(هاشم، 23: 1984). لقـد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هـي : نشاطات فنية – نشاطات تجارية – نشاطات مالية– نشاطات أمنية – نشاطات محاسبية –نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشـطة الإداريـة باعتبـاره أهـم هـذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطـيط – التنظـيم - التوجيـه - التنسـيق - الرقابة . كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجـة مشـاهداته وخبراته مؤكدًا أنها تضمن حسن أداء المدير لـدوره إذا مـا التـزم بهـا وسـار عليهـا وهـذه المبادئ هي:

تقسيم العمل – السلطة والمسؤولية – الانضباط في العمل – وحدة الأمر وحدة الاتجاه – تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد – المكافآت المركزية – التسلسل الهرمي – النظام – المساواة – الاستقرار الوظيفيالابتكار والمبادأة – العمل بروح الفريق (النمر، 1990 :8-9).

النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max (Weberحيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقًا للتعليمات التي تنساب إليهم . وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : (السلطة البطولية– السلطة التقليدية – السلطة القانونية الرشيدة) (محمود، 157- 1985:156).

هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء(عامر وآخرون، 30:1403).

نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حدا سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. (النمر وآخرون، 1997: 56).

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (Mayo،et. all) التي أجريت في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إليكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية،كما كشفت نتائج التجارب أيضًا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد(كنعان، 1982 : 75-76).

نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة(الشهري، 1998 :18). ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك

النسبة لأمثاله مـن العـاملين في نفـس المسـتوى ونفـس الظـروف (العواملـة، 32:1990).
وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعـة بالتسـاوي بيـنهم وفقًـا لجـدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم (الشهري، 1998:35).

نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه (مـاهر، 153-1993). وتعتـبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عـن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الـدوافع ذات أثـر ملمـوس في تحسـين الـدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهـدف إلى تحسـين الأداء مـن خـلال عقـد الـدورات التدريبية و الأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بـالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميـز، بحيـث يكـون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل مـا يؤديـه مـن عمـل(النمـر، 1990 : 193-192).

النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي (الشهري، 31:1998)

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان،

لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء (النمر، 197:1990).

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ - الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب - الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج - الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة (الدلبجي، 1417: 79-80).

تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً

بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة (محمد، 2000: 207).

ولقد تعدد التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء، فسيمت حيناً قياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، ألا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

وعرف تقييم الأداء (معجم المصطلحات الإدارية، 2007: 544) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

وعرف عبيد (1965: 458) تقييم الأداء بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.

ويعرف عقيلي (1976: 9) تقييم الأداء بأنه عملية بموجبها تقدير جهود العـاملين بشـكل منصـف وعـادل، لتجـرى مكافـأتهم بقـدر مـا يعملـون وينتجـون، وذلـك بالاسـتناد إلى عنـاصر ومعدلات تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

بينما يعرف السلمي (1988: 289) تقييم الأداء بأنه استخدام المنطـق وأسـاليب التقيـيم الموضوعية للحكم على الانجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات والأنشطة المختلفة.

في حين يعرف تقييم الأداء (بربـر، 1997: 125) بأنـه عمليـة التقيـيم والتقـدير المنتظمـة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

ولقد حدد بعض الباحثين بأن المقصود من تقييم الأداء هو ما يلي:

- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
- معرفة أسباب الأنحرافات عن مقياس الأداء المحدد.
- أقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
- وضع الحوافز لتحسين الأداء.
- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحـدة الاقتصـادية (Racker et al.، 1964: 396).

ويرى السلمي (1976: 41) أن عملية تقيـيم الأداء جـزء مـن عمليـة الرقابـة في المنظمـة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يـتم اتخـاذ قـرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عنـد انحرافهـا، وأن عمليـة الرقابـة بمـا فيهـا تقيـيم الأداء تقـوم بمهمتين أساسيتين، هما :

■ محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

■ تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة (رشيد،2004م : 776).

هناك اختلاف بسيط بين الباحثين حول تصنيف طرق تقييم الأداء: فمنهم من يصنفها إلى طرق تستند إلى مقارنة الفرد بغيره من الأفراد وتشمل الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية، وطرق تستند على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعة للأداء وتشمل الإدارة بالأهداف والتقييم وفقاً لمقياس مدرج بالمستويات و التقييم وفقاً للقائمة السلوكية، وطرق وصفية تشمل التقييم في شكل مقالة أو المواقف الحرجة (حنفي، 2002م: 366-369).

ولكن بشكل عام يتفق أغلب الباحثين (رشيد، 2004م؛ حنفي، 2002م؛ الحمود، 1994؛ حسن، 1999م؛ صالح، 2004م؛ علاقي،1999م) على أن أهم طرق التقييم هي:

طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنتاً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ

القائم بعملية التقييم(المشرف) بـالموظف الأحسـن أداءً فيضـعه في رأس القائمـة ومـن ثـم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبـة تنازليـاً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيرة من الأفراد بافتراض أن هنـاك فروقـات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلـك الفروقـات. وتسـتخدم عـادة لأغـراض تحديـد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عـدم تـوفير التغذيـة العكسـية للمـوظفين، واحـتمال تأثرهـا بتحيـز القـائم بعمليـة التقييم، وضعف الموضـوعية والدقـة في التقيـيم كنتيجـة لعـدم وجـود معـايير موضـوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة مـن المـوظفين، وأيضـاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

و يتم هنا التمييز بـين الأفضـل أداء مقارنتـاً بالأسـوأ أداء، حيـث يـتم أعـداد قائمـة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم إختيار أفضل المـوظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم إختيار أسـوء المـوظفين أداءً ويوضـع في ذيـل القائمـة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل المـوظفين أداءً مـن قائمـة المـوظفين المتبقيـة ويوضع في المرتبة الثانية ويتم إختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيـل القائمـة مـا قبـل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنـا بصـورة تبادليـة بـين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهـداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم(المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

هذا والحمد الله رب العالمين،،، والله الموفق،،،

تم بحمد الله،،،

الفهارس

أولاً : المراجع الأجنبية

1. Apple White, Phlip B. Orgabizatinal Behavior, Englewook cliffs, New Jersey, Prentice – Hall, Inc 1985.
2. Asher, James H. The Biographical Item: Can It be Improved? Personal Psychology, (Summer, 1972).
3. Beer, Michael and Crery. G.J. Indiridual and Organizational Correlates of pay System Preference, In Managerial Motivation and Compensation, ed H.L. Tosi, R.J. House and M.D.Dunnet, Easlt lasting Mich – Graduate School of Business, Michigan State University (1972).
4. Benefits From Flexible Work Schedules: Legal Limitations Remain, Washington: General Accounting Office, 1977.
5. Bennett, Dudley, Transactional Analysis, Management Personal, Vol 52, n I, (January – February 1975).
6. Belcher – David W. Wage and Salary Administration In Motivation and Commitment, Vo 2 ed s, Dale yo der and Herbert C. Heneman, Jr. (Washington. D. C.) Bureau of National Affairs, 1975).
7. Bernardin, H.J. & Smith. D. C., A Clarification of Sme Ussies Regarding the Development and use f Behaviorally Anchored Rating Scales (Bars) Journal of Applied Psychology, 66, (1981).
8. Blumenfeld, Warren S. and Crone, Donald P. Openin of Training Effectiveness, How Good? Training and Development Journal. (December, 1973).
9. Blum. Milton, L. and Naylor, James C. Individual psychology, New York, Harper & Row, 1968).
10. B. Owen, Donald, D. and Hall, Dauglas T. Career Planning for Employee Development, Aprimer for managers, California Management Review, (Winter 1977).

11. Bogdan, R. & Taylor, S. The Judged. Not the judges: An Insider's view of mental retardation, American Psychologist, 1976.

12. Scheere, M. Rothmann,E., & Goldsten, K. A case of "idiot Savant": An experimental study of personality Organization. Psychological Monographs, 1945.

13 - Abraham. R. (2000). "The Role of job control as moderator of emotional dissonance and emotional Intelligence-outcome relationships". Journal of Psychology, Vol. 134-2, pp. 169-186.

14- Bar – On, R. (1997). Emotional Quotient Inventory: Measure of Emotional Quotient Inventory. Toronto, Ontario: Mutti-Health Systems.

15- Bar – On, R. (2000). Emotional and Social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. (In) Bar – On & Parker, J . (Eds): The Hand book of Emotional Intelligence, San Francisco: Jossey – Bass.

16- Dawda, D. & Hart, S. (2000)."Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-on emotional quotient inventory (E.Q.I) in University Students". Personality and Individual Differences, Vol. 28, pp. 797-812.

17- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1999). Emotional intelligence Questionnaire. User Guide U .K: Neer Nelson Publishing Company.

18- Furnham, A. (2006). Trait Emotional Intelligence and Happiness Social behavior and Personalitg, Vol.31, 8, pp. 815- 824 .

19- Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.

20- George, J .M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional. Goleman, D. (1995). "Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q." . New York: Bantam Books.

21- Goleman, D. (1997). "Emotional Intelligence". New York: Washington Press.

22- Hamady, H. M.(2001). Administrative reform in developing countries With special reference to Egypt and Libya. University City.

23- Humphery, R.H. (2002). "The many Faces of emotional leadership". Leadership Quarterly, Vol. 13. pp. 56-144.

24- Intelligence. Human Relations, Vol. 53, 8, pp. 1027 –1055.

25- Landy, F.j. (2005). "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence". Journal of Organizational Behavior, Vol.26. pp. 41-109

26- Levenson, M. H. (1999). Working with emotional Inyellignce: E T C: A Revew of General Semantics, Vol. 56, 1, 100 – 128.

27- Mayer, j. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators. New York: Basic Books.

28- Palmer,B., etal. (2000). "Emotional Intelligence and effective leadership". Leadership and Organization Development Journal. Vol.4. pp. 69-117.

29- Pfeiffer, Steven. (2001). Emotional intelligence. Popular but elusive contrust. Roeper Review, Vol.23, 3, pp. 138-142.

30- Racker,M. J. (1964). Cost accounting. Managerial approach. Mr Graw-Hill Book co.

31-Reed, T.G. (2005). " Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Openness: An Exploratory Study". Unpublished Doctoral Dissertation. The Ohio State University.

32- Salovey, P. & Mayer, j. (1990). Emotional Intelligence imagination. Cognition and Personality, Vol. 9, pp. 185-211.

33- Zimbardo, P. G. (1992). "Psychology and Lift; Harper Collins Publishers". Virginia, Blacksburg: Virginia University.

ثانياً: المراجع العربية

1. أبو رياش، حسين ؛ الصافي، عبد الحكيم ؛ عمور، أميمية ؛ شريف، سليم . (2006م). الدافعية والذكاء العاطفي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
2. الأحمدي، محمد عليثة. (2007م). الذكاء الوجداني وعلاقته بالذكاء المعرفي والتحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب جامعة طيبة بالمدينة المنورة. مجلة العلوم الاجتماعية. مج (35)، ع (4)، ص ص 57-107.
3. الأعسر، صفاء ؛ كفافي، علاء الدين. (2000م). الذكاء الوجداني. القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع .
4. آل نمشة، علي عبيد محمد.(1996م) . أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة .الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
5. آن تايلور ؛ وليديسلوسلاكن ؛ د.ر.ديفز؛ ج.ت.ريزون؛ ر.تومسون؛ أ.م.كولمان . (1996م). مدخل إلى علم النفس. (ترجمة:عيسى سمعان). (الطبعة الثانية). دمشق: منشورات وزارة الثقافة.
6. باجابر، عادل عبد الله علي: (1996م). الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة :جامعة أم القرى.
7. بدر، حامد أحمد. (1982م). السلوك التنظيمي.الكويت : دار القلم.

8. بدر، إسماعيل إبراهيم. (2002م). الوالدية الحنونة كما يدركها الأبناء وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لديهم. مجلة الإرشاد النفسي. السنة (10)، ع (15)، ص 1-50.

9. البرعي، محمد عبدالله ؛ التويجري، محمد إبر اهيم.(1414هـ). معجم المصطلحات الإدارية.الرياض: مكتبة العبيكان.

10. التل، وائل عبد الرحمن ؛ قحل، عيسى محمد. (2007م). البحث العلمي: في العلوم الإنسانية و الاجتماعية. (الطبعة الثانية). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

11. جولمان، دانييل. (2000م). الذكاء العاطفي. (ترجمة: ليلي الجبالي). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

12. حسن، راوية محمد. (1999م). إدارة الموارد البشرية.الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

13. حسين، محمد عبد الهادي. (2007م). الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي. العين: دار الكتاب الجامعي.

14. حسين، محمد عبد الهدي. (2003م). تربويات المخ البشري. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

15. الحمود، احمد حماد. (1994م). تقييم الأداء الوظيفي: الطرق- المعوقات- البدائل. مجلة معهد الإدارة العامة. مج (34). ع(2).

16. حنفي، عبد الغفار. (2002م). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة لجديدة للنشر.

17. الخضر، عثمان حمود؛ الفضلي، هدى ملوح. (2007م). هل الأذكياء وجدانياً أكثر سعادة؟. مجلة العلوم الاجتماعية. مج (35)، ع (2)، ص 13-38.

18. الخضر، عثمان حمود. (2006م). الذكاء الوجداني. الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.

19. الخليفة، عثمان (2009م). قياس الذكاء الوجداني في السودان. المجلة الإلكترونية لشبكة العلوم النفسية. مج (5)، ع (21-22) . http://www .arabpsy net. com

20. خوالدة، محمود عبدالله . (2004م). الذكاء العاطفي: الذكاء الانفعالي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

21. درة، عبد الباري إبراهيم.(1998م). تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا. الطائف : معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

22. الدلبجي، سيف صالح .(1417هـ). أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، دراسة ميدانية على منسوبي إمارة منطقة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة.الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

23. راضي، فوقية محمد. (2002م). أثر سوء معاملة وإهمال الوالدين على الذكاء (المعرفي، والانفعالي، والاجتماعي) للأطفال. المجلة المصرية للدراسات النفسية. مج (12)، ع (36)، ص 27-87.

24. رشـيد، مـازن فـارس. (2004م). إدارة المـوارد البشريـة. الريـاض: مكتبـة العبيكان.

25. سليمان، حنفي محمد. (1990م). السلوك التنظيمـي والأداء .القـاهرة: دار الجامعات المصرية.

26. السمدنوي، السيد إبراهيم. (2007م). الذكاء الوجداني: أسسه – تطبيقاته – تنميته. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

27. السيد، فؤاد البهي. (1976م). الذكاء. (الطبعة الرابعة).القـاهرة: دار الفكـر العربي للنشر والتوزيع.

28. شابيرو، لورانس. (2003م). كيف تنشء طفلا يتمتـع بـذكاء عـاطفي: دليـل الآباء للذكاء العاطفي. (الطبعة الخامسة). الرياض: مكتبة جرير.

29. شـفيق، محمـد. (1994م). البحـث العلمـي الخطـوات المنهجيـة لإعـداد البحوث الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

30. الشهري، عبد الرحمن غرامة محمد.(1998م). أثر العلاقات الوظيفيـة غـير الرسـمية والـولاء التنظيمـي في الأداء الـوظيفي لـدى العـاملين في حـرس الحدود . رسالة ماجستير غير منشـورة .الريـاض : أكاديميـة نـايف العربيـة للعلوم الأمنية.

31. صالح، محمد فالح. (2004م). إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليـل. عـمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

32. طاشكندي، أكرم ؛ دمنهوري، رشاد ؛ بلخـي، هاشـم. (1992م). أصـول علـم النفس. جدة: مكتبة زهران للنشر والتوزيع.

33. طاشكندي، أكرم؛ دمنهوري، رشاد؛ بلخي، هاشم. (1992م). أصول علم النفس. جدة: مكتبة زهران للنشر والتوزيع.

34. طبارة، رجاء مكي. (2000م). دراسة نظرية وعلمية لتقنيات وميادين في علم النفس الإجتماعي. لبنان: بيسان للنشر والتوزيع والإعلام.

35. طه، فرج عبد القادر. (2000م). أصول علم النفس الحديث. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

36. عاشور، أحمد صقر.(1986م). السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.

37. عامر، سعيد ؛ الخلف،خالد يوسف .(1403هـ). الإنتاجية القياسية، معايير الأداء قياس الأداء الفعلي .الرياض :دار المريخ.

38. عامر، طارق عبد الرءوف . (2008م). الذكاءات المتعدد. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

39. عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين. (1999م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

40. عبد الخالق، أحمد محمد. (2004م). معجم السمات الوجدانية في وصف الشخصية. الكويت: مجلس النشر العلمي في جامعة الكويت.

41. عبد الله، صلاح. (1979م). فعالية تقييم الأداء .بحث مقدم لندوة المدير الفعال. الرياض: معهد الإدارة العامة.

42. عبد النبي، محسن محمد. (2001م). العلاقات التفاعلية بين الذكاء الانفعالي والتفكير ألابتكاري والتحصيل الدراسي للطالبات

الجامعيات السعوديات. مجلة البحوث النفسية والتربوية. السنة (14)، ع (3)، ص 127-165.

43. عبد الهادي، محمد. (2006م). تنمية الذكاء العاطفي: مشاغل تدريبية. العين : دار الكتاب الجامعي.

44. عبيدات، ذويقان ؛ عدس، عبد الرحمن ؛ عبد الحق، كايد. (1997م) البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. (الطبعة الثالثة). الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

45. عثمان، فاروق السيد ؛ عبد السميع، محمد. (1998). الذكاء الانفعالي، مفهومه وقياسه. مجلة كلية التربية. ع (38)، ص 1-31.

46. العديلي، ناصر محمد.(1995م). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الإدارة العامة.

47. علاقي، مدني عبد القادر. (1999م). إدارة الموارد البشرية.(الطبعة الثانية). جدة: دار زهران للنشر والتوزيع.

48. العواملة، عمر عبد الحافظ.(1990م). الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة. عمان :الجامعة الأردنية .

49. عودة، احمد سليمان ؛ ملكاوي، فتحي حسن. (1992م). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. (الطبعة الثانية). عمان: مكتبة الكتاني.

50. العيتي، ياسر. (2007م). الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة. (الطبعة الثالثة). دمشق: دار الفكر للنشر والتوزيع.

51. غيث، محمد عاطف. (1990م). قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

52. القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، احمد سالم؛ آل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن . (2004م). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الثانية). الرياض: العبيكان..

53. القذافي، رمضان محمد. (1983م). علم النفس العام. تونس. الدار العربية للكتاب.

54. قطامي، يوسف؛ عدس، عبد الرحمن. (2002م). علم النفس العام. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

55. كمال، طارق. (2006م). علم النفس العام. الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة.

56. كنعان، نواف .(1982م). القيادة الإدارية. (الطبعة الثانية). الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

57. الماضي، مساعد عبدالله السعد. (1417هـ). معوقات الاتصال الإدارة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

58. المامود، موسى توفيق. (2008م). الذكاء، أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

59. ماهر، أحمد .(1993م). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات . الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.

60. مجبر، مهدي إبراهيم . (1994م). الأمانة في الأداء الإداري. جدة: مكتبة الخدمات الحديثة.

61. محمد، صلاح الدين؛ عبد العال، تحية. (2005م).الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي للمعلم. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني عشر للإرشاد النفسي بجامعة عين شمس بعنوان"الإرشاد النفسي من أجل التنمية في عصر المعلومات" المنعقد خلال الفترة 25-27 ديسمبر 2005م. ص 159-224.

62. محمود، محمد فتحي.(1985م). الإدارة العامة المقارنة. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود .

63. محمود، عبد الحي علي؛ محمد، مصطفى حسيب. (2004م). الذكاء الوجداني وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية و اللا معرفية للشخصية. المجلة المصرية للدراسات النفسية. مج(14)، ع (43)، ص 55-99.

64. محمود، عبد المنعم أحمد. (2002م). الذكاء الوجداني لدى طلاب الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية. دراسات تربوية واجتماعية. مج (8)، ع (4)، ص 229-322.

65. المزروع، ليلي عبد الله سليمان. (2007م). علاقة هوية الأنا بفاعلية الذات و الذكاء الوجداني لدى عينة من المراهقات (موهوبات – عاديات) بمكة المكرمة. www.moeforum.net

66. المصدر، عبد العظيم سليمان. (2008م). الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية. مج (16)، ع (1)، ص587-632.

67. مصطفى، أحمد سيد. (د. ت). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. القاهرة : (د. .ن).

68. منصور، طلعت؛ الشرقاوي، أنور؛ عز الدين، عادل؛ أبو عوف، فاروق. (1989م). أسس علم النفس العام. القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية.

69. المير، عبد الرحيم علي. (1995م). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. مجلة الإدارة العامة، مج (35)، ع (2)، ص 207-250.

70. ناصف، محمد يحيى. (2003م). نحو تأصيل نظري لمفهوم الذكاء الوجداني. مجلة البحث التربوي، مج (2)، ع (2)، ص 287-323.

71. نصيف، غسان. (2006م). الذكاء العاطفي للمدير الناجح. حلب: شعاع للنشر والعلوم.

72. النمر، سعود محمد ؛ خاشقجي، هاني يوسف ؛ محمود، محمد فتحي؛ حمزاوي،محمد سيد .(1997م). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري.

73. النمر، سعود محمد.(1990م). السلوك الإداري .الرياض : مطابع جامعة الملك سعود.

74. هاشم، زكي محمود.(1984م). تنظيم وطرق العمل. الكويت :مطابع جامعة الكويت.

75. هلال، محمد عبد الغني حسن.(1996م). مهـارات إدارة الأداء . القـاهرة : مركز تطوير الأداء.

76. الهمالي، عبد اللـه. (2008م). التقنيات الإحصائية ومناهج البحـث: مـدخل نظري وتطبيقي للعلوم الإجتماعية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.

77. هيربرت أي، سايمون. (2003م). السلوك الإداري دراسة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات. (ترجمـة هيجـان، عبـدالرحمن؛ أهنيـة، عبداللـه). الريـاض: مطابع معهد الإدارة العامة.

78. الياس، طارق . (2009م). الذكاء العاطفي: وتطبيقاته في بيئة العمـل وعلـم التفاوض. القاهرة: بوك سيتي للنشر والتدريب والاستشارات الإدارية.

79. منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب مـن السـيف والـدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).

80. نجـم عبـود نجـم، إدارة العمليـات، الجـزء الأول + الجـزء الثـاني (المملكـة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ) .

81. زيد منير عبـوي و يوسـف ذيـب، الاتجاهـات الإداريـة الحديثـة في العمـل الجماعي وفريق العمل، (الأردن : دار الخلـيج للطباعـة والـنشر والتوزيـع، 2007 م) .

82. جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر : الإسـكندرية : دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م) .

83. محمد رفيق المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م) .

84. محمد عاطف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية : مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م)

85. محمد محمود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع : مؤسسة أبرار في اليمن : صنعاء، 2003 م) .

86. براندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس ، (الرياض : مكتبة جرير، 2006م).

87. وليام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض : مكتبة جرير، 2007م).

88. كين لانجدون، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به ، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).

89. وايتشيل فيكس، من هنا إبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض : مكتبة جرير، 2007م).

90. دافيد أتش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض:مكتبة جرير، 2007م).

91. أندرو ليكي ، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة ، تعريب وترجمة : معين محمد الإمام،(الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

92. والتراوسون ، لوي باردو، فلاديزلاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق ، 2006م).

93. ريتشارد تشانغ كيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه : ميساء دياب، (الرياض : مكتبة العبيكان ، 2006م).

94. الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر : عائض بن عبد الله القرني كتاب : لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض : مكتبة العبيكان ، 2002م).

95. روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض،(الرياض :مكتبة جرير، 2007م) .

96. جريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه ، (الرياض : مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).

97. عبد الخالق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق،(صنعاء، اليمن : مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)

98. نائل حافظ العواملة، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة ، الأردن،عمّان : 1995م)

99. محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن : عمّان، دار وائل للنشر 1997 م) .

100. مدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة : دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).

101. محمد نبيل كاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك ، (مصر القاهرة : دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).

102. محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا : مصر، دار البشير للثقافة والعلوم و دار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م)

103. بشير البرغوثي، نجومية القيادة في الاجتماعات : كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟ ، (الأردن – عمّان : دار زهران للنشر، 2000م).

104. فوزي محمد طليل ، نحو نهضة أمة، كيف نفكر إستراتيجياً؟ (الهرم : مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).

105. سنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية، إدارة البنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء : مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م) .

106. عبد الله السنفي، منصور العريقي، الإدارة ، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م) .

107. الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التأمين والخطر، (اليمن، صنعاء : مركز الأمين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م) .

108. لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس ، ترجمة : سيد الطواب و محمود عمر و نجيب خزام، (الولايات المتحدة الأمريكية،

دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م) .

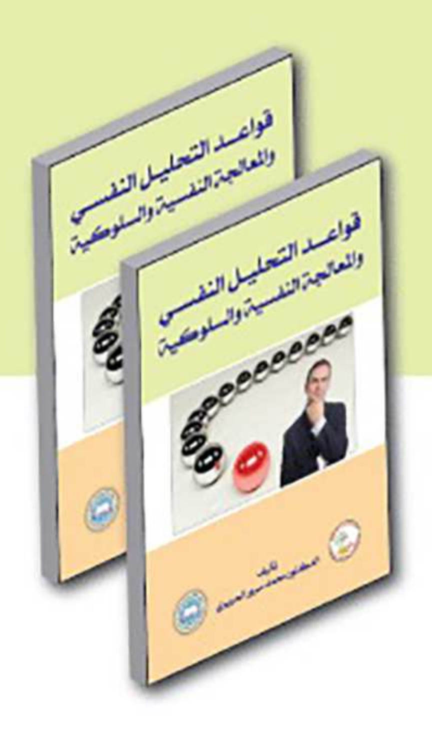
109. محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء) .

110. محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء) .

111. محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009،(صنعاء - اليمن) .

112. محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء - اليمن).

فهرس المحتويات







شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 5330508 6 962+
E.mail:academpub@yahoo.com

الرمال للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس: 08 05 533 6 962+
E.mail:alremalpub@live.com

